



UNIVERSIDADE DO MINHO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO HOTELEIRA E TURISMO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL

Departamento de F & B

LEIZA TATEANA PIRES FONSECA

Mindelo, 2015

LEIZA TATEANA PIRES FONSECA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL
Departamento de F & B

Relatório de Estágio Profissional para
cumprimento dos requisitos necessários a
obtenção do grau de Licenciatura em
Gestão Hoteleira e Turismo da
Universidade do Mindelo.

Orientadora: Mestre Vera Lúcia Monteiro Jesus

Mindelo, Junho de 2015

Agradecimentos

Agradeço primeiramente, a Deus pela dádiva que é a vida. Em segundo lugar agradeço aos meus pais, João Dias Fonseca e Ana Maria Pires por todo o amor, carinho e compreensão que demonstraram durante esses anos, em que as dificuldades encontradas não foram poucas, e principalmente por terem acreditado em mim.

Um agradecimento especial a minha orientadora Vera Monteiro, ao meu ex-coordenador João Henrique Rego, pela atenção dedicada, ao meu atual coordenador Juscelino Dias e aos docentes em geral por terem partilhado dos seus conhecimentos, enfim por tudo o que eles conseguiram transmitir durante o meu percurso académico.

Agradeço do fundo do coração os meus colegas, os meus amigos, e o meu namorado, que estiveram do meu lado, e que acreditaram em mim, quando eu mesma parecia não acreditar. Sem eles a batalha travada durante esses anos teria sido muito mais difícil, ou até mesmo impossível.

Agradeço também a Universidade do Mindelo, a todos os funcionários do Resort Hotel Foya Branca, por terem possibilitado a realização do estágio.

Por fim, agradeço também as outras entidades que permitiram a realização de outros estágios, como é o caso da Agência de Viagens e Turismo Barracuda Tours, ASA-Aeroporto de Segurança Aérea, Electra-Empresa de Eletricidade e Água.

Muito obrigado!

ÍNDICE

Agradecimentos	3
Resumo	7
Abstract	8
Introdução	9
Parte I – Apresentação da Entidade Acolhedora	11
1.1 Breve historial	11
1.2 Estrutura organizativa do Resort Hotel Foya Branca	13
Parte II – Atividades Desenvolvidas	14
2.1 Metodologia.....	14
2.2 História da Hotelaria	15
2.3 Caracterização Científica do Departamento de F&B	16
2.4 Tarefas práticas realizadas durante o estágio.	22
2.4.1 Restaurante	24
2.4.2 Bar.....	33
2.4.3 Cozinha	42
2.4.4 Compra.....	55
2.4.5 Econmato.....	61
2.5 Controlo em F&B	69
2.6 Atividade comercial/Marketing	73
2.7 Planeamento e gestão de Eventos	81
2.8 Gestão e Administração dos Recursos Humanos	84
2.9 Gestão e Tratamento de Reclamações	88
2.10 Relação Interdepartamental	89
Parte III – Apreciação Crítica	90
3.1 Áreas de Identificação com o Curso	90
3.2 Análise Crítica do F&B.....	90
3.3 Dificuldades Encontradas.....	91
3.4 Recomendações / Sugestões.....	91
Conclusão	93
Bibliografia	94
ANEXOS	96

Índice de Organogramas

Organograma 1: Hotel Resort Foya Branca	13
Organograma 2: Restaurante do Hotel Resort Foya Branca	24
Organograma 3: Bar do hotel Resort Foya Branca	33
Organograma 4: Cozinha do Resort Hotel Foya Branca	42
Organograma 5: Economato do Resort Hotel Foya Branca	61

Índice de Tabelas

Tabela 1: Quadro de Cores dos materiais	53
Tabela 2: Análise do Índice de Rentabilidade e Popularidade	70
Tabela 3: Quadro de R. Humanos do Dep. F&B	87

Índice de Fórmulas

Formula 1: Custo médio ponderado	66
Formula 2 : Receita Total	69
Formula 3 : Rácios	69
Formula 4 : Índice de Popularidade	70
Formula 5 : Índice de Rentabilidade	71

Índice de Anexos

Anexo 1: Ficha de Controlo Diário de Bebidas do Restaurante/Bar	97
Anexo 2: Ficha Técnica	98
Anexo 3: Comanda	99
Anexo 4: “ <i>Check List</i> ”	100
Anexo 5: Lista de Fornecedores do Hotel	103
Anexo 6: Ficha de avaliação do funcionario	104
Anexo 7: Mapas de Horas Extras	106

Siglas e Abreviaturas

F&B = Food and Beverage (Alimentos e Bebidas)

A&B = Alimentos e Bebidas

HACCP = Hazard Analysis and Critical Control Point (Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo)

ISO = International organization for standardization

FIFO = First in First out

LIFO = Last in First out

NIFO = Next in First out

EX = Exemplo

POS = (pdv) Point of Sale

RT = Receita Total

IP = Índice de Popularidade

IR = Índice de Rentabilidade

Resumo

Para a conclusão do curso de Gestão Hoteleira e Turismo na Universidade do Mindelo são conferidas duas opções ao aluno finalista do curso: três meses de estágio profissional numa área em que o aluno manifeste interesse em aprofundar os conhecimentos ou desenvolvimento de uma monografia e um mês de estágio profissional numa área de interesse para o aluno.

O estágio profissional foi o percurso escolhido. O objetivo principal deste é o aprofundamento de todas as questões operacionais relacionadas com o funcionamento do departamento, que neste caso é o Departamento de Food and Beverage (F&B), que abrange as seguintes áreas: Bar/ Restaurante, Economato, Cozinha. Permitiu também obter conhecimentos práticos de Planeamento e Gestão de Eventos, Gestão e Administração dos Recursos Humanos, Controlo de Vendas e as Políticas Comerciais/ Marketing.

O estágio teve lugar no **Resort Hotel Foya Branca**, com uma carga horária de 480h, em que durante este tempo foram desenvolvidas certas atividades onde tivemos como suporte um Plano de Estágio elaborado pelo antigo orientador e supervisionada pela Assistente de Direção de F&B. No decorrer do estágio em cada área houve o reconhecimento físico das secções, staff, equipamento e organização, coordenação das práticas operacionais, ou seja, o conhecimento detalhado das áreas já mencionadas, através da realização de todas as tarefas.

Palavras-chave: Hotelaria, Alimentos e Bebidas, Planeamento, Gestão de Stock

Abstract

To complete the course of Hotel Management and Tourism at the University of Mindelo is conferred two options to the finalists students of the course: three-month internship in an area where the student expresses interest in deepening knowledge or development of a monograph and a month of work experience in an area of interest to the student.

The professional stage was the way chose. Tthe main objective is the deepening of all operational matters related to the functioning of the department, which in this case is the Food Department and beverage (F & B), which covers the following areas: bar /restaurant, stationery, kitchen. It allowed also have a working knowledge of planning and event management, management and administration of human resources, sales control and commercial/marketing policies.

The stage took place at the **Resort Hotel Foya Branca**, with a hourly load 480h, in that during this time were developed certain activities where we had to stand a stage plan drawn up by former mentor and also was supervised by the assistant director of F & B.

During the stage in each area there was the physical recognition of sections, staff, equipment and organization, coordination of operational practices, ie the detailed knowledge of the areas already mentioned, by performing all tasks.

Keywords: Hospitality, Food & Beverage, Planning, Management Stock

Introdução

O estágio é um elo entre a vida universitária e a vida no mercado de trabalho. É um dos momentos mais importantes para a formação profissional pois é nesse momento que o futuro profissional tem oportunidade de entrar em contato direto com a realidade profissional na qual será inserido, além de concretizar pressupostos teóricos adquiridos pela observação de determinadas práticas específicas e do diálogo com profissionais mais experientes. No decorrer do estágio, o profissional em formação tem a oportunidade de investigar, analisar e intervir na realidade profissional específica, enredando-se com a realidade educacional, organização e o funcionamento da instituição educacional e da comunidade.

No curso de Gestão Hoteleira e Turismo o estágio afigura-se como um instrumento de consolidação das diversas componentes teóricas e práticas, cuja finalidade é de dotar os futuros profissionais de competências e valências que lhes permitam ter uma melhor interação no mercado de trabalho visto que para além de já dispormos de uma forte bagagem teórica, temos também a possibilidade de colocá-la prática. Esta foi um dos motivos que se teve em conta ao escolher o estágio pois já se entra no mercado de trabalho com alguma experiência.

O estágio em questão teve a duração de 3 meses e decorreu no **Resort Hotel Foya Branca** mais especificamente no departamento de Food and Beverage (F&B), que é um dos departamentos mais complexos e uma parte fundamental na estrutura de qualquer hotel, pois complementa todas as áreas, contribuindo assim para um serviço de excelência.

O presente relatório retrata as atividades desenvolvidas durante o estágio e as informações adquiridas através de observações, análises, pesquisas, entre outras. Para uma melhor estruturação e compreensão dos leitores, este foi dividido em três partes. Na **Parte I** faz-se uma breve apresentação do Hotel Resort Foya Branca, onde também é apresentado a sua estrutura organizacional.

Na **Parte II** apresenta-se a metodologia utilizada para realizar este relatório, e também é apresentada as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio mais propriamente nas áreas que dividem o departamento de F&B neste caso a cozinha, restaurante/bar, economato.

Na **Parte III** faz-se uma abordagem crítica sobre o estágio, apresentação de algumas sugestões para melhoria deste departamento, as dificuldades encontradas para sua realização, as áreas do estágio que se identificam com o curso, e por último a conclusão onde será demonstrada a

importância do estágio, a apresentação de alguns anexos e por fim um glossário técnico de termos utilizados em Hotelaria.

Objetivos

Objetivo Geral

Aprofundar os conhecimentos no departamento de F&B e adquirir uma visão ampla e detalhada da gestão de Alimentos e Bebidas de forma a ter bagagem suficiente de ordem teórica e prática para que se possa enfrentar os desafios e obstáculos que poderão surgir no mercado de trabalho.

Objetivos Específicos:

- Aprimorar habilidades e obter experiências úteis para o futuro exercício profissional;
- Procurar ter um ótimo relacionamento interpessoal a fim de entender como funciona uma organização;
- Vincular as atividades realizadas com conteúdos do curso, tendo senso crítico sobre as informações teóricas recebidas no contexto da sala de aula;
- Planejar diferentes tipos de serviços em função da demanda;
- Eleger e aplicar as melhores formas de controlo inerentes ao departamento de F&B;
- Desenvolver capacidades por forma a resolver problemas futuros intrínsecas ao departamento de F&B;

Parte I – Apresentação da Entidade Acolhedora

1.1 Breve historial

A empresa em questão é do ramo da hotelaria, possuindo a sua sede em São Vicente mais propriamente na aldeia piscatória de São Pedro situada a uma distância de 1 km do aeroporto e a 5 km da cidade do Mindelo. O Hotel Resort Foya Foi construído em 01 de Janeiro de 1999, possuindo atualmente um capital social de 750.000 contos, sendo uma sociedade por quotas, com cerca de 30 sócios.

O sócio maioritário detém 23% das ações e dos restantes a maioria tem cerca de 2 a 3% das ações. Este empreendimento turístico conta com sessenta e dois (62) trabalhadores no seu total.

O resort dispõe de 74 (setenta e quatro) unidades de alojamentos, estruturadas em: dezasseis juniores suites com quatro quartos triplos e doze quartos duplos, seis vilas sendo que duas têm dois quartos, duas vilas com quatro quartos e duas de três quartos. Também possui cinquenta e dois Standards sendo eles sete com Landview, e quarenta e cinco com Seaview. Os alojamentos de Landview dispõem de sete camas de casal, os Seaview tem nove camas de casal e trinta e seis twins, ainda o hotel dispõem de três quartos adotados para os deficientes, todas as unidades estão equipadas com cofres, telefones, mini bares, T.V., sistema de alarmes nas casas de banho, detetores de fumo, secadores de cabelo, casas de banho com duche, água quente e fria. Todos os quartos têm ar condicionado com exceção das vilas que possuem ventiladores. Relativamente aos quartos com ar condicionado as portas são abertas através de um cartão e depois de aberta é introduzida no eco-ship e todos os equipamentos ligam automaticamente.

Este complexo turístico possui ainda de um restaurante, dois bares, um snack-bar, duas cozinhas bem equipadas com equipamentos modernos de boa qualidade. Os hóspedes podem desfrutar de três piscinas de água doce, sendo uma para as crianças.

Os clientes dispõem de um ginásio, um campo de ténis e um parque infantil. O Hotel faz o transporte de hóspedes do Hotel - Cidade e Cidade – Hotel e ainda oferece o serviço de rent-a-car, rent-a-byke e excursões.

Para além de oferecer alojamento, o hotel oferece um serviço de rodízio todos os sábados com música ao vivo e aos domingos proporcionam self-service ao almoço, com piscina incluída.

Visão

Proporcionar aos clientes um serviço, eficiente, rápido e com elevada qualidade, de modo a destacar face a concorrência e alcançar a liderança do mercado.

Missão

Disponibilizar serviços de alojamento e restauração, de modo a atender às necessidades e expectativas dos clientes/hóspedes, parceiros e empresas, tendo em conta sempre a qualidade e o preço.¹

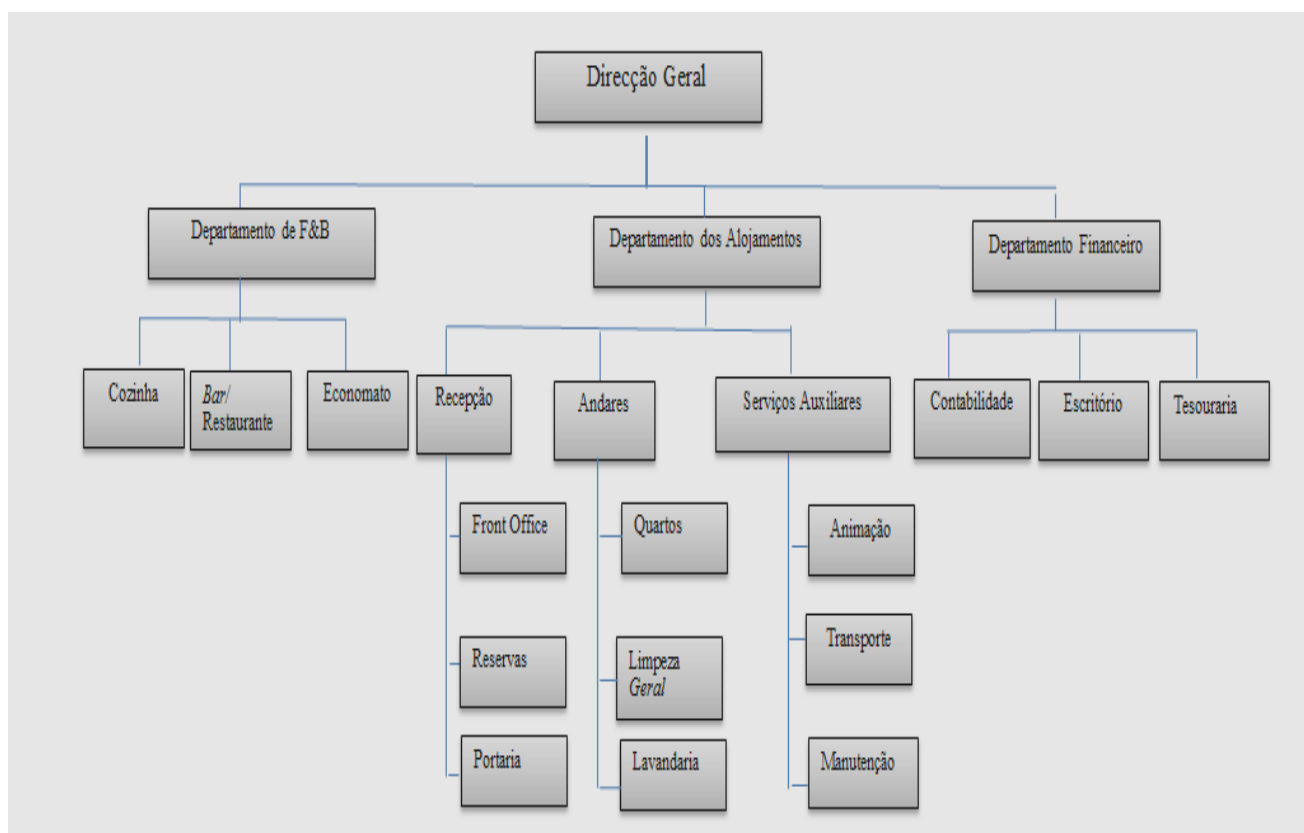
¹ www.foyabranca.com

1.2 Estrutura organizativa do Resort Hotel Foya Branca

Na intenção de tornar as estruturas organizacionais transparentes, as empresas investem e focam, cada vez mais, numa ferramenta estrutural denominada organograma em que o objetivo deste é ilustrar, de forma clara, cada departamento da empresa e os seus colaboradores em questão, com o intuito de esclarecer dúvidas dos clientes, parceiros e fornecedores.

O ponto positivo é garantir a agilidade da percepção das áreas de negócios, ou seja, entender quem é o responsável e quais departamentos podem crescer e para onde os colaboradores podem almejar uma evolução.²

Organograma 1: Hotel Resort Foya Branca



Fonte 1: Disponibilizado pela Entidade Acolhedora

² <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh>

Parte II – Atividades Desenvolvidas

Nesta parte do trabalho será feito um apanhado do Departamento de F&B, onde é caracterizado e apresentado a sua evolução histórica. Também é apresentado de forma aprofundada o planeamento e o controlo em F&B, os eventos relacionados com este departamento, a qualidade dos serviços sem deixar de falar da Gestão e Administração dos Recursos Humanos e materiais, a Atividade Comercial, Bar, Restaurante, Cozinha, Compras, Económico.

2.1 Metodologia

A metodologia é o estudo dos métodos, especialmente dos métodos das ciências. É um processo utilizado para dirigir uma investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar um fim determinado. Uma explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida na elaboração de um trabalho de pesquisa.³

Para a realização de um trabalho de conclusão de curso, é a parte em que é feita uma descrição minuciosa e rigorosa do objeto de estudo e das técnicas utilizadas nas atividades de pesquisa.

Os trabalhos académicos pressupõem a utilização da metodologia que dá sentido à forma como o pesquisador vai investigar, conhecer, buscar os caminhos que o levarão a responder os seus objetivos.

O presente trabalho descreve as atividades que foram realizadas durante o estágio de uma forma detalhada e aprofundada. Neste trabalho foi utilizado como procedimento metodológico a técnica de coleta de dados como a observação direta extensiva e documentação indireta.

A observação consiste em examinar com atenção e minúcia as realizações práticas das tarefas, evidenciando as várias fases de cada operação acompanhado de explicações que permite de forma eficaz e eficiente maior aprendizagem.

Segundo Quivy “observação direta é aquela que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações”.

Outro método utilizado foi a execução das tarefas inerentes as áreas de estágio que consiste no desenvolvimento prático das tarefas.

Para além da observação e da execução das tarefas foi feito também uma revisão bibliográfica que permitiu expor as ideias de forma organizada, os conhecimentos adquiridos durante o curso, como também a consulta de sites na internet, que ajudaram na elaboração deste relatório.

³ <http://www.significados.com.br/metodologia-cientifica/>

2.2 História da Hotelaria

A hotelaria é uma das mais antigas atividades humanas, tendo uma significativa evolução através dos tempos. Segundo consta, as hospedarias apareceram por volta do séc. IV a.C. e tinham como objetivo prestar serviços correspondentes às mais elementares necessidades humanas tais como alimentação e abrigo.

O surgimento da Indústria Hoteleira no mundo tem algumas teorias diferenciadas. Para muitos autores, o marco inicial da hospedagem, coincide com os Jogos Olímpicos, que teria sido de imprescindível importância ao desenvolvimento do Turismo Mundial. Considerado um dos mais importantes eventos da época, este tinha força até mesmo para interromper as guerras em andamento e atrair milhares de pessoas.

O grande deslocamento do povo romano seria outro marco de extrema importância para o desenvolvimento dos meios de hospedagem.

No início da expansão do seu Império, os Romanos iniciaram a construção de estradas entre as cidades conquistadas que eram utilizadas especialmente como meio de comunicação. Com o passar dos anos, essas vias foram-se expandindo, fazendo a ligação de cidades cada vez mais distantes, gerando em consequência a necessidade de hospedagem.

O mercado hoteleiro também teve grande expansão através do Cristianismo, visto que o Imperador Constantino, após várias guerras civis, unifica mais uma vez o Império Romano. O Cristianismo trouxe consigo os novos preceitos de amor ao próximo, fazendo com que os moradores de muitos lugares do mundo oferecessem melhor tratamento aos peregrinos, tornando-os hóspedes especiais ao dar-lhes pousada. Esse episódio gerou uma proximidade entre hóspedes e donos de hospedarias, passando a ter especial importância histórica na trajetória do setor. A qualidade no atendimento começou a ser considerada de extrema importância.

Hoje, no mercado hoteleiro a qualidade no atendimento é tratada como um aspecto mercadológico, enquanto nesse período esse diferencial estava mais ligado à religião e as suas pregações. Mesmo com essa diferença conceitual, a qualidade, pode-se dizer, passou a ser estudada e empregada. O produto hoteleiro é estático. O consumidor deve ir até ele. Já nas empresas industriais ou comerciais fazem chegar o produto até o cliente.

De acordo com citações anteriores há de se observar, entretanto, que esses meios de hospedagem não possuíam como função principal a hospedagem. Os primeiros estabelecimentos de hospedagem com o propósito exclusivamente comercial surgiram no final da Idade Média na

Europa. Eram as tabernas e as pousadas, sendo públicas com fins lucrativos, localizadas em povoados onde ofereciam alimentos, bebidas e albergues aos viajantes.

Com a chegada das ferrovias os hotéis e pousadas foram construídos nas redondezas das estações de trens com o objetivo de dar alojamento e alimentação aos passageiros.

Um dos marcos mais importante da história da hotelaria e para sua evolução, e conseqüentemente para o desenvolvimento do departamento de F&B foi a construção, em 1870, do primeiro estabelecimento hoteleiro em Paris, considerado o início da hotelaria planeada. As inovações foram as casas de banho privativas em cada quarto e a uniformização dos empregados. O pioneiro foi o suíço César Ritz. Porém, com estudos mercadológicos e de aperfeiçoamento no atendimento, os Estados Unidos passaram a ser a nova referência da Hotelaria Mundial. No final do século XIX, a expansão da economia norte-americana provocou aumento no turismo de negócios e no de lazer.

Em 1525 foi fundado o primeiro hotel no continente Americano. Em 1794, foi construído o New York's City Hotel. Em 1828, surge o Tremont House, considerado o primeiro hotel de 1ª classe. O modernismo tem seu início em 1908, com a inauguração do "Statler Hotel" em Búfalo.⁴

2.3 Caracterização Científica do Departamento de F&B

Na indústria hoteleira adotou-se o termo F&B (Food and Beverage) para designar todas as atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas". (Moser, 2010)

O departamento de F&B é parte integrante da estrutura de qualquer hotel. Relacionado com as atividades de produção, serviços e comercialização de comidas e bebidas, funciona na completa dependência da direção do hotel. Tem a função de complementar o alojamento e serviços em geral de um hotel.

O departamento de F&B é a mais complexa das estruturas organizacionais e funcionais do hotel, devido às despesas de mão-de-obra que são aproximadamente 2.5 vezes maiores do que o sector de hospedagem, e a receita é 4 vezes menor, comparativamente com o mesmo sector (Castelli, 2003).

⁴ http://www.vitrineturismo.com.br/images/arquivos/Historico_da_Evolucao_Hoteleira.pdf

O volume das vendas constitui o termómetro de qualquer negócio. É um aferidor que obriga a mudanças, sempre que tal volume se torna insatisfatório.

Entre as causas mais usuais da diminuição do nível de vendas podem citar-se:

- Preços fora da concorrência;
- Monotonia das ementas;
- Fraca qualidade da alimentação servida;
- Serviço lento e ineficiente;
- Falta de condições sanitárias;
- Ambiente pouco atrativo e ruidoso;
- Localização inadequada;
- Promoção deficiente;

O custo das matérias-primas e as despesas com o pessoal constituem, por outro lado, as componentes principais dos custos elevados das operações de alimentação e bebidas. Das variadas causas de custos elevados das matérias-primas, podem mencionar-se:

- A compra ineficiente;
- O desperdício e a deterioração;
- A produção excessiva;
- O desvio dos produtos;
- A incorreta fixação dos preços de ementa;

O controlo de F&B é um instrumento de Gestão, que permite avaliar o desempenho da operação de F&B. Permite que sejam tomadas medidas corretivas, de forma a minorar os desvios existentes entre os resultados estimados e os resultados verificados ou seja permite recolher, organizar, tratar e apresentar a informação, possibilitando a adoção de eventuais medidas corretivas para cada situação.

A gestão de comidas e bebidas tem como objetivo principal planear, organizar, coordenar, dirigir, controlar e avaliar toda a operação de comidas e bebidas, independentemente do tipo, tamanho do estabelecimento.⁵

⁵ <http://gestaohoteleira.blogs.sapo.pt/>

Cálculo do Custo e do Lucro

Atualmente os Chefes de Cozinha executivos e Diretores de F&B levam em consideração o custo das receitas para determinar a margem real de lucro com cada item do cardápio. A margem de contribuição significa a diferença em dinheiro entre o custo do prato e o seu preço de venda no menu. Se uma massa custa R\$ 2,75 e é vendida à R\$ 8,75, sua contribuição é de R\$ 6,00. Se um prato de frango custa R\$ 3,25, e ele é vendido por R\$ 12,95, sua contribuição é de R\$ 9,70. R\$ 3,70 a mais do que o prato de massa.⁶

Para além dos desperdícios deste departamento que requer um controlo para minimização dos custos, é muito importante também manter um alto nível de qualidade, tendo sempre em conta os perigos e pontos críticos de controlo, ou seja, fazer uso das regras do HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo).

O HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points – Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle - é um sistema de segurança alimentar concebido para prevenir a ocorrência de potenciais problemas durante operações com alimentos. Baseia-se em analisar as diversas etapas da produção de alimentos, analisando os perigos potenciais à saúde dos consumidores, determinando medidas preventivas para controlar esses perigos através de pontos críticos de controlo. Um dos principais problemas relacionado com o processamento de alimentos é a segurança alimentar, ou seja, o controle de perigos de contaminação dos alimentos devido a perigos físicos, químicos ou microbiológicos. Estes podem ocorrer durante todas as fases do processo, desde a receção de matérias-primas, durante o seu armazenamento, na preparação e por fim na confeção do produto final que chega ao consumidor.

Com a implementação do sistema HACCP está-se a prevenir de possíveis problemas de segurança alimentar no seio do sector alimentar, acarretando vantagens que permite às empresas:

- Proteger a saúde humana;
- Aumentar a confiança dos clientes;
- Melhorar a qualidade higiénica dos alimentos;
- Diminuir a probabilidade de ocorrência de falhas;
- Definir estratégias de prevenção, contra perigos que possam ocorrer em pontos específicos da cadeia alimentar;

⁶ <http://gestaohoteleira.blogs.sapo.pt/>

- Reduzir o risco de colocação do mercado de produtos nocivos para a saúde pública;
- Garantir o cumprimento da legislação alimentar;
- Facilitar a integração com outros sistemas de gestão;
- Reduzir os custos da não qualidade;
- Reduzir o risco de perda de imagem.

Neste contexto, a produção de uma alimentação segura envolve a utilização de instrumentos como treinamento de funcionários, equipamentos adequados, controle de fornecedores, estrutura física adequada, elaboração do manual de boas práticas de manuseamento de alimentos e implementação do método de HACCP.⁷

Alguns aspetos que caracterizam o negócio de F&B:

- Reduzidos níveis de rentabilidade;
- Elevada concorrência;
- Atividade aparentemente simples, mas de extrema complexidade;
- Dificuldade em atingir e manter plena consistência ao longo do tempo;
- Mão-de-obra intensa, em horários “pesados”;
- Elevada exposição pública, sujeita à crítica fácil;
- Exigência de uma gestão rigorosa, competente e dedicada⁸

O Papel do gestor de Alimentos e Bebidas

No setor hoteleiro, a área de F&B (Food and Beverage) está estruturada de várias maneiras. Assim, a função exercida pelo gerente tem abrangência específica em cada rede e empreendimento. Em todas as circunstâncias, como em qualquer setor empresarial, essa função compreende:

- Traçar objetivos,
- Desenvolver estratégias para alcançá-los,
- Liderar a equipe de colaboradores,
- Avaliar e estimar resultados.

⁷ <http://vomservicos.pt/haccp.asp>

⁸ <http://pt.slideshare.net/JooVilhena/manual-de-gestao-de-fb-francisco-moser>

Respeitando esse conceito de administração, profissionais que exercem a função em diferentes situações descrevem as suas responsabilidades, citando competências, habilidades e desafios.

O gerente de F&B supervisiona profissionais com diferentes funções. Por isso, além de facilidade de relacionamento interpessoal, deve ter pro-atividade, requisitos indispensáveis para todos os profissionais que lideram equipes.

Diariamente, o gerente de F&B coordena muitos funcionários. Verifica o andamento dos serviços nos pontos-de-venda, atenta principalmente ao atendimento dispensado aos clientes. Na cozinha, confere os trabalhos da área central, sob o comando do chefe, e de setores específicos. Também atende às preparações e serviços de eventos. Recebe as requisições de compras de matérias-primas e ingredientes, examina e faz os pedidos. Semestralmente avalia e inova os cardápios, junto com a equipe da cozinha.⁹

A gerência de F&B tem como prioridade motivar a equipe para trabalhar com dedicação e carinho, para que atenda com excelência todos os tipos de clientes. Diariamente, o hotel recebe executivos, famílias, turistas em férias; enfim, públicos com diferentes aspirações.

Habilidades e responsabilidades que um Gerente de F&B precisa ter:

- Ultrapassar as expectativas dos hóspedes em relação às ofertas e serviços relacionados ao departamento.
- Ter liderança.
- Estar sempre atento às novas tendências do setor.
- Selecionar e manter funcionários de alto padrão.
- Treinar o pessoal.
- Motivar o pessoal.
- Fazer orçamentos.
- Controlar custos.
- Fomentar a lucratividade de todos os pontos de venda de distribuição do Departamento.
- Estar completamente entrosado com o trabalho dos demais departamentos do hotel.

Deste modo o Assistente de F&B do Hotel Foya Branca tem a responsabilidade de:

- Planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades na área de comidas e bebidas;

⁹ <http://pt.slideshare.net/JooVilhena/manual-de-gestao-de-fb-francisco-moser>

- Zelar pelas boas condições de higiene nos locais que oferecem comidas e bebidas;
- Zelar pela perfeita condição de higiene e segurança dos produtos nos locais onde são estocados;
- Zelar pelas condições dos uniformes, pelo asseio pessoal e pela boa apresentação de todos os funcionários;
- Supervisionar o processo de elaboração dos alimentos e bebidas nos diversos pontos de produção, analisando a sua qualidade e quantidade;
- Rever as fichas técnicas, propondo alterações, quando for o caso;
- Supervisionar o procedimento de atendimento ao público nos diversos pontos de venda do hotel, mantendo a boa qualidade dos serviços;
- Supervisionar o recebimento de mercadorias, verificando a sua qualidade e quantidade;
- Analisar periodicamente os preços de venda, tendo em vista as variações de custo;
- Emitir ordens-de-serviço aos diferentes setores sob a sua responsabilidade;
- Supervisionar e participar do inventário de matérias estocadas;
- Supervisionar as escalas de trabalho;
- Coordenar a programação anual de férias dos seus subordinados;
- Assessorar no recrutamento, na seleção e no treinamento do pessoal afeto à sua área;
- Manter-se informada sobre as determinações emanadas da gerência geral ou diretoria;
- Fazer a análise da rentabilidade e popularidade dos pratos da ementa;
- Atender eventualmente a fornecedores que desejam apresentar novos produtos;
- Elaborar propostas dos menus dos serviços especiais.

2.4 Tarefas práticas realizadas durante o estágio.

A área escolhida para realização do estágio profissional foi o departamento de F&B que se ocupa das operações de alimentos e bebidas. Este departamento engloba 3 setores\ áreas específicas, sendo eles, o Bar \ Restaurante, Cozinha, Economato. Durante o decorrer do estágio nessas respectivas áreas houve a realização de várias tarefas sendo elas:

Restaurante/ bar

- Preparar o mise-en- place do pequeno-almoço;
- Obter informações sobre a previsão dos clientes;
- Receber os clientes que vão tomar pequeno-almoço;
- Controlar o buffet e ver se não falta nada, e se no caso estiver a faltar fazer o pedido na cozinha;
- Buscar e arrumar os produtos que foram requisitados no economato;
- Preparar o mise-en-place do jantar;
- Recolher as toalhas e guardanapos usados, para lavar;
- Lavar as loiças do restaurante e colocar nos seus devidos lugares;
- Preparar o mise-en-place do almoço no snack-bar;
- Atender aos clientes, tomar nota do pedido e entregar na cozinha;
- Arrumar prateleiras sempre que necessário;
- Limpar e arrumar os frigoríficos;

Cozinha

- Ajudar no Preparo do pequeno-almoço;
- Preparar as saladas;
- Fazer o empratamento;
- Ajudar no preparo do almoço dos clientes;
- Transportar os utensílios para cozinha do snack-bar;
- Ajudar na preparação de refeição para os funcionários;
- Ajudar na preparação dos doces e sobremesas;
- Ajudar na preparação dos pratos de serviços especiais;
- Ajudar na arrumação das compras como (peixe, hortaliças, saladas frutas, carnes);

Compras

- Fazer compra juntamente com o pessoal de compras;
- Conferir os produtos comprados;
- Armazenar os produtos;

Economato

- Fazer as contagens das bebidas existentes no restaurante e snack-bar;
- Fazer a contagem física dos produtos existente no economato;
- Entregar os produtos requisitados pelas outras secções;
- Conferir os tickets de venda do dia anterior;
- Repor as bebidas consumidas do dia anterior;
- Realizar inventario de todo departamento de F&B;

Planeamento e Gestão de Eventos

- Organizar os serviços especiais como buffet e rodizio;
- Indicar os clientes as suas mesas;

Gestão e Administração dos Recursos Humanos

- Fazer horários mensais para os funcionários;
- Fazer as contas das horas extras;

Nas páginas seguintes pretende-se demonstrar de forma mais complexa todas tarefas práticas realizadas durante o decorrer do estágio no hotel.

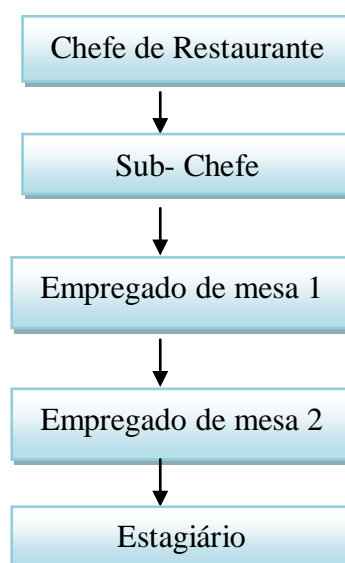
2.4.1 Restaurante

Restaurante

O restaurante, de acordo com Castelli (2003, pag.297), “trata-se de um estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante a um pagamento.”

Consideram-se restaurantes todos os estabelecimentos vocacionados para a venda de comidas e bebidas, para serem consumidas no próprio local mediante remuneração, podendo ser apêndice de um hotel ou outros centros comerciais.

Organograma 2: Restaurante do Hotel Resort Foya Branca



Fonte 2: Disponibilizado pela Entidade Acolhedora

Origem dos Restaurantes

O nome restaurante vem da palavra “restaurar” e a princípio estes lugares apenas ofereciam caldos revitalizantes e tonificantes. Depois alargaram a ementa para incluir comida para doentes tal como galinha cozida, galeia de mão de vitela e caldo de carne.

O primeiro restaurante que conhecemos hoje foi aberto em Paris em 1782 por Monsieur Beauvilliers que foi chefe de cozinha do Conde da Provença.

Em 1820 havia já centenas de restaurantes por toda a França e passaram a fazer parte do padrão social de vida dos franceses porque eles viam as vantagens de comer refeições preparadas por chefes de cozinha profissionais. Assim comer fora tornou-se um estilo de vida normal e os franceses gastam agora mais dos seus rendimentos em refeições fora de casa do que qualquer outro país. (Castelli, 2003)

Localização

A localização do restaurante deve permitir uma maior rapidez na execução dos serviços. Por isso temos de levar em conta alguns pormenores tais como:

- Facilitar ao máximo a comunicação com a cozinha, o que permite uma maior rapidez na execução dos serviços, é muito importante para a qualidade dos mesmos, isto é, estar no mesmo nível e próximo da cozinha;
- Evitar que os odores da cozinha penetrem no restaurante;
- Proporcionar temperatura, iluminação e ventilação agradáveis;
- Evitar degraus entre a cozinha e o restaurante;

No que se refere à classificação dos restaurantes, estes podem ser classificados de várias maneiras: agrupando-os por categoria (luxo, primeira categoria, segunda categoria e terceira categoria), classificando-os pelo sistema de serviço oferecido (à la carte ou sistema de buffet), pelo seu tamanho (pequeno, médio e grande porte), ou ainda pela tipicidade da culinária: internacional (pratos de vários lugares do mundo), contemporâneo (pratos internacionais mais a culinária do país e que se encontra), de especialidades (que pode ser típico de um país ou região, ou trabalhar uma determinada comida como massas, ou um determinado tipo de modo de cocção como grelhados), coffee shop (preparos rápidos e menos elaborados) e ainda de degustação ou

experimentais (que atendem a gourmets ou públicos específicos como vegetarianos, por exemplo).¹⁰

O restaurante do Resort Hotel Foya Branca pode ser classificada como um restaurante de primeira categoria, oferecendo serviços á la carte e de buffet. Quanto á tipologia é um restaurante internacional.

O ambiente do restaurante

Para além do fornecimento de comida e bebida, há vários outros fatores que contribuem para o prazer de uma refeição num restaurante; estes incluem a atmosfera dentro da sala, a iluminação, a cor das decorações o lay-out e o mobiliário.

Cada estabelecimento é projetada para satisfazer as exigências de uma classe particular de cliente e a impressão geral que se tem á entrada deve refletir a necessidade particular do consumidor. (G.Nobis, 1996)

O lay-out do Restaurante

O lay-out deve estar de harmonia com as suas características porque a maneira como o mobiliário e os acessórios são instalados tem muita influência no ambiente, que por sua vez tem efeito sobre o tipo de cliente que ira frequentar o lugar.

O tamanho e a forma de um restaurante são frequentemente resultados das limitações estruturais que por seu turno estabelecem o número de pessoas que se podem acomodar de uma só vez; o género de mobiliário escolhido tem o seu peso sobre isto, assim como o estilo de serviço, porque este dita quantos aparadores é preciso instalar.

O lay-out do restaurante é detido por os limites do edifício; as exigências dos clientes; o tipo e constituição da ementa; a organização e política da direção encarregada.

A organização de um restaurante

Um restaurante deve ser gerido de maneira eficiente e prática para dar satisfação aos clientes e ao pessoal. Um controlo apertado sobre todo o processo que envolve cada pormenor terá como resultado uma atmosfera de trabalho calma e suave conducente ao bom relacionamento entre o pessoal, o que por seu turno deve proporcionar inteira satisfação aos clientes.

¹⁰ <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAANUUAk/area-abrancia-restaurantes>

Gerência do Restaurante

Os gerentes dos restaurantes de hotel são responsáveis pelas seguintes metas e funções:

Superação das expectativas dos hóspedes em relação aos serviços.

- Contratação,
- Treinamento e aperfeiçoamento de seus colaboradores,
- Estabelecimento e manutenção de padrões de qualidade,
- Marketing,
- Serviços de quarto, frigobares ou coquetéis.
- Apresentação de previsões e orçamentos semanais, mensais e anuais de seus restaurantes ao diretor de A&B.

Tipos de Serviços e Tipos de Execução dos Serviços

Os tipos de serviços definem-se pela forma como se processam e segundo os costumes ou conveniências dos estabelecimentos.

Os tipos de serviço prestados ao cliente num restaurante são apresentados de três formas fundamentais:

Serviço de Mesa Redonda - Quando existe um menu fixo ou com opções, mas com preço já determinado independentemente da sua composição. Podemos apresentar este serviço a partir de uma ementa fixa escolhida pelo restaurante, sem possibilidade de troca e opção, a um preço fixo, independentemente do cliente consumir todos os pratos ou não. A outra possibilidade dá-se através de uma ementa com opções. Aqui o restaurante tem várias ementas à escolha, com um preço previamente estabelecido e o cliente só tem de optar pelo que lhe mais agrada.

Serviço à lá Carte – Trás mais vantagens no contexto económico, quer para o cliente quer para o estabelecimento. Este serviço caracteriza-se pela diversidade das iguarias, onde cada uma tem o seu preço específico.

Este serviço é mais utilizado no restaurante do Resort Hotel Foya Branca nas épocas baixas.

Serviço Buffet - O cliente paga uma determinada quantia, podendo assim consumir de tudo o que tiver exposto nas mesas e repetir se desejar. Dá um grande leque de opções e permite a redução do pessoal das mesas, tanto em quantidade como em qualificação.

Este serviço é utilizado no hotel nas épocas altas visto que a demanda é muito, e com este serviço consegue-se atender a todos de uma forma rápida.

A execução dos serviços de mesa é caracterizada de cinco formas distintas: à Russa, à Inglesa direta e indireta, à Francesa e à Americana.

É possível caracterizar cada tipo de serviço, da seguinte forma:

Serviço à Francesa - Dá a possibilidade ao cliente de se servir a si próprio. O serviço é iniciado quando o empregado de tronco inclinado, apresenta ao cliente, pelo lado esquerdo a travessa, segurando-a com a mão direita, com o respetivo talher de serviço. Quando se trata de uma mesa com o máximo de quatro pessoas é aceitável colocar a iguaria principal sobre a mesa.

Serviço à Inglesa Directo -O empregado, recolhe o serviço na cozinha, verifica se o mesmo está de acordo com o pedido feito pelo cliente, em seguida transporta-o para a sala, passando a apresentá-lo pelo lado esquerdo do cliente. O empregado utilizando o talher de serviço em jeito de pinça com o qual passa os alimentos da travessa para o prato segundo as normas previstas.

Serviço à Inglesa Indirecto - O empregado transporta a iguaria seguindo os mesmos cuidados atrás mencionados, coloca-a na mesa de serviço ou carro de apoio (guéridon), começando aí a executar o serviço de empratamento. Depois de empratado é servido ao cliente pelo lado direito.

Serviço à Russa - Tipo de serviço pouco utilizado, pois é bastante moroso. As peças vêm da cozinha, geralmente inteiras e são apresentadas ao cliente. De seguida são trinchadas de novo ao cliente. Serve-se à francesa, ou à inglesa direto.

Serviço à Americana - O mais simples de todos, pois as iguarias são empratadas na cozinha e daí transportadas pelo empregado e servidas pelo lado direito do cliente. Este é o serviço utilizado no restaurante do Resort Hotel Foya Branca.

Serviço self service – serviço pelo qual o cliente serve a si próprio. Neste serviço é preparado uma mesa onde se coloca uma variedade de comidas incluindo as sobremesas. Nesta mesa tem de ter pratos e talheres. Na mesa do cliente só fica o guardanapo e copo de água.

Alguns dos Serviços do Hotel

Serviço á la carte

Este serviço é feito no almoço e jantar, consiste na escolha dos pratos através do menu ou cardápio do estabelecimento.

A carta de menus é composta por um prato do dia, entradas quentes e frias, pratos de carne, peixe, mariscos, massas, fondue e sobremesas. E nesta mesma carta contém as bebidas como

aperitivos, cervejas, águas, refrigerantes, digestivos e bebidas quentes. A outra carta existente é a carta de vinhos.

O Fondue faz parte da carta de menus do restaurante, é um serviço que é a especialidade da casa. Uma das principais características desse prato é facto de ser preparado pelos próprios clientes dentro de um recipiente que contém um 1.5 l de água a ferver onde se adiciona dois caldos de carne knorr. A carne e o peixe crus são confecionados dentro desse preparado, no final da refeição o cliente pode tomar o caldo, que resulta desta preparação com uma pequena dose de martini tinto, que o torna um bom digestivo. Ainda esse serviço vem acompanhado de molhos e das guarnições. No equipamento tem disponíveis dois espetos para cada cliente com cores diferentes.

Descrição do menu “Fondue”:

Componentes:

- Porco
- Frango
- Vaca
- Peixe-serra

Três componentes á escolha do cliente.

Guarnições:

- Ananás
- Pêssego
- Couve Bruxelas
- Espargos
- Batatas fritas

Molhos:

- Maionese natural
- Cocktail
- Alho
- Queijo
- Mostarda

- Caril
- Tártaro

Escolha de quatro variedades dos molhos pelos clientes.

Rodizio

O rodízio, que é um serviço exclusivo do hotel (na ilha), consiste em apresentar ao cliente uma variedade de carnes e enchidos. É um serviço realizado á frente do cliente e é servido a todo o momento até que o cliente se sinta satisfeito. É feito aos Sábados à noite a partir das 20h, e é acompanhado de música cabo-verdiana que é muito apreciada pelos turistas como também pelos residentes.

Buffet ou self-service

O serviço “buffet”, é um serviço onde são os clientes que vão servir o seu próprio alimento e escolhem o que desejam a partir do menu do serviço, realiza-se aos domingos das 13 às 15horas, com direito a café expresso e a sobremesas durante o almoço.

Durante o estagio houve a oportunidade de participar neste serviço, ajudando os funcionários na preparação dos pratos, na mise en place da sala e noutras atividades afetos ao serviço.

Menus

Menu significa em francês “detalhe num minuto”, e tem por objetivo informar o cliente das comidas e bebidas que pode escolher a determinado preço.

Os menus são um importantíssimo instrumento e ferramenta de marketing dado que estes refletem o conceito, a imagem, o ambiente, o tipo de cozinha, serviço entre outros.

Independentemente do tipo de menu ou carta, estes devem contemplar os seguintes requisitos básicos:

- Ser atrativo;
- Estar limpo;
- Ser de fácil leitura;
- Estar em sintonia com o local ou evento, isto é, os menus de um estabelecimento de restauração rápida será mais colorido que os de um restaurante clássico;
- Satisfazer as necessidades do cliente;
- Ter um design adequado;

Planeamento de menus

Os menus devem ser pensados e elaborados com particulares cuidados e atender a muitas especificidades. Os pratos que fazem parte do menu são de planificação das instruções que estabelecem as obrigações do chefe da cozinha e do chefe de mesa, o que significa que a qualidade da ementa determina o alcance de todo o processo e também ainda a tornar mais agradável a tarefa do empregado de mesa apresentando bons pratos para vender.

Estes deverão ser capazes de transmitir a informação relativa à oferta gastronómica, por forma a esclarecer e a persuadir os diversos tipos de clientes.

Elaboração de um menu

No hotel **Foya Branca** os menus são elaboradas pelo Diretor Geral do estabelecimento, e há que ter em mente quando se compõe a lista, como é o estilo; disposição e conteúdo da ementa precisam ser compatíveis com toda a vivência da refeição.

O menu é escrito de acordo com a sequência habitual dos pratos que constitui uma refeição, começando com entradas frias (*couvert*) ou quentes (sopa) peixes, mariscos, carnes, massa, sobremesas, queijo e doce seguido do café. Esta sequência é universal exceto em relação aos ingleses que preferem comer doce antes do queijo.

A elaboração de um menu deverá obedecer a determinados requisitos, de forma a satisfazer o mercado onde está inserido bem como assegurar a máxima rentabilidade operacional. Deste modo á que considerar determinados aspetos como:

- Perfil da clientela e a categoria do estabelecimento hoteleiro;
- Análise da concorrência;
- Capacidade da zona de produção e serviço;
- Competências técnicas do pessoal;
- Rácios de custos;
- Ordenação dos diversos pratos;
- Alternativas ao modo de confeção dos pratos (cozido, grelhado, assado, frito);
- Aproveitamento integral dos produtos
- Pratos do dia;
- Facilidade na aquisição dos produtos (Produtos locais);
- Apresentação do menu.
- O equipamento de cozinha e de serviço disponível no local;

- O idioma em que a ementa vai ser escrita;
- A hora e a estação do ano;
- Combinação dos alimentos;
- O preço a ser cobrado pela refeição;

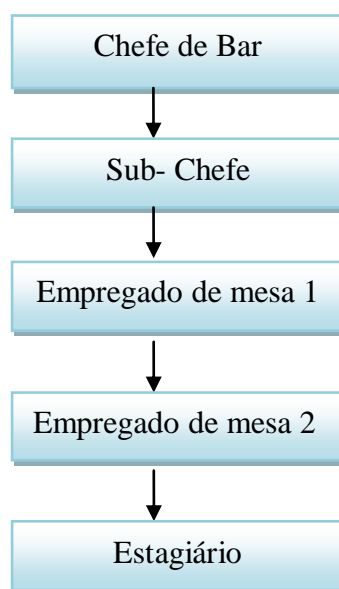
O hotel na elaboração da sua ementa procura ter em conta esses diversos aspetos acima mencionados.

2.4.2 Bar

O bar é um local público, onde se vende bebidas alcoólicas, muitas vezes acompanhadas de alguns petiscos. As bebidas são servidas num balcão ou em mesa onde o próprio desempenho do “barman” se constitui num dos componentes essenciais do ambiente. (CASTELLI, 2003, PAG. 467).

No Hotel Foya Branca existem três bares. Um dos bares é utilizado para servir o almoço (Snack bar), alguns alimentos rápidos e bebidas. O segundo fica dentro do restaurante e o terceiro na piscina no fundo do hotel.

Organograma 3: Bar do hotel Resort Foya Branca



Fonte 3: Disponibilizado pela Entidade Acolhedora

O hotel em questão oferece as seguintes bebidas:

1. Bebidas alcoólicas:

- Fermentadas: Cervejas e Vinhos;
- Fermento destiladas: Aguardentes de cana; Rum; Whiskys; Conhaque; Tequila; Vodka; Gin.
- Por misturas\ infusão: Vermute; Bailyes; Martini; Licores; Pontche; outros.

2. Bebidas não alcoólicas:

- Com gás: águas; refrigerantes.
- Sem gás: Águas; Sumos;
- Quentes: chá; cafés.

3. Quanto a vinhos:

- Tintos;
- Brancos;
- Verdes;
- Roses;
- Espumantes;
- Champanhe.

Mobiliários, utensílios e equipamentos do restaurante/bar

O mobiliário do restaurante deve estar em harmonia com o tipo e a categoria do estabelecimento, facilitar o serviço por parte da sua brigada, oferecer conforto, ser padronizado para facilitar a sua reposição e ser resistente para o uso diário. É de salientar que o hotel possui um mobiliário do tipo tradicional e se encontra em sintonia com a decoração do restaurante.

Vários são os móveis necessários para operar num restaurante, entre eles:

- Mesas,
- Cadeiras,
- Aparadores,
- Mesas auxiliares (guéridons), carrinhos diversos, mesa para buffet.

O Bar do hotel deverá dispor de vários utensílios, isto para garantir o bom funcionamento, e para que os serviços sejam bem desempenhados garantindo assim a satisfação dos clientes; entre os quais podem-se destacar:

- Abridor de garrafas e latas;
- Coador;
- Bandejas;
- Pinças de gelo;
- Colher bailarina;
- Tigela e pires, para salgadinhos;
- Baldes para gelo;
- Facas diversas;
- Colheres diversas (chá, café, sobremesa.);
- “Mixing – glass” (copo de misturas);
- Copos diversos (vinho, conhaque, whisky, refrigerante, cerveja, sucos);
- Porta – copos;
- “Shaker” (utensilio de fazer coquetel);
- Jarras;
- Espremedor de frutas;
- Amassador de limão;
- Pratos diversos;
- Saca- rolhas;
- Tábua para cortar frutas;
- Paliteiro;
- Cinzeiro;
- Panos de serviços;
- Toalha de mão;
- Guardanapo de papel;
- Panos de prato;
- Pinça para gelo;
- Entre outros.

Além dos utensílios referenciados, o bar necessita dos seus equipamentos, como qualquer outra secção, nomeadamente:

- Máquina de fazer gelo;
- Frigoríficos;
- Mesas;
- Máquina de moer e de fazer café;
- Máquina de sumos;
- Máquina de refrigerantes
- Cadeiras;
- Máquina de imperial;
- Balcão frigorífico, para sumos, refrigerantes, água, leite, entre outros;
- Balcão do bar;
- Mesa de serviço;
- Armários / aparadores;
- Arcas/ geladeiras;
- Mala térmica;
- Entre outros.

A brigada do restaurante/bar

Brigada é a totalidade dos elementos do pessoal empregado num restaurante para servir refeições a clientes. Na forma atual a estrutura da brigada data de 1889 quando César Ritz começou a trabalhar Savoy hotel de Londres e fez dos seus restaurantes os mais famosos do mundo. Levou o ato de comer fora ao seu apogeu empregando uma equipe de pessoal habilitado que treinou segundo os seus próprios padrões, conforme o praticado pelo seu pessoal em muitos estabelecimentos que havia dirigido na Europa.

Requisitos da brigada do restaurante/bar

- Asseio/hábitos – mãos e unhas limpas, barba feita, cabelos presos, perfumes e jóias discretos, evitar fumar, não mascar pastilhas elásticas, não apoiar-se nos móveis e paredes e nem intrometer-se nas conversas dos clientes.

- Cortesia/educação – agir sempre com delicadeza, boa educação, bem como ter conhecimento de línguas.
- Cooperação e espírito de equipa – realizar um trabalho com participação de outras pessoas, ajudar os colegas quando for necessário.
- Honestidade – servir uma dose de bebida com várias “ choradinhas” para com isso obter do cliente uma gorjeta maior, participar de intimidades isso também demonstra falta de honestidade.

Atribuições e responsabilidades do pessoal do restaurante/bar:

Em termos funcionais, a brigada encontra-se dividida da seguinte forma:

Chefe de restaurante:

- Organizar e orientar os serviços dessa secção;
- Distribuir os serviços de acordo com o número de categoria do pessoal;
- Explicar a sequência dos serviços assim como a composição dos pratos antes do início de cada serviço;
- Deve fazer inventários periódicos dos materiais da secção, velando pela sua conservação e higiene;
- Receber os clientes acompanhando-os às mesas, ajudando-os a sentar-se;
- Tomar nota dos seus pedidos e se a casa estiver cheia;
- Manter disciplina na secção.

Sub-Chefe de restaurante

- Quando o chefe de restaurante estiver presente tem autoridade a seguir dela, mas substitui na sua ausência;
- Compete ainda dirigir os trabalhos do Mise-en-Place;
- Ajudar o chefe de mesa na receção dos clientes a tirar pedidos.

Empregado de mesa da 1ª

- Executa a colaboração na preparação da sala e arranjos das mesas;
- Serve as refeições e bebidas;
- Pede e emite conta do consumo dos clientes;
- No final das refeições colabora na arrumação da sala;
- Pode substituir o subchefe na ausência deste.

Empregado de mesa 2ª

- Fazer serviços de bebidas, couvert e levantar pratos sujos dos clientes;
- Executar a colaboração na preparação da sala e arranjos de mesa.

Mise en place

A expressão “mise en place” significa ter tudo pronto para o começo do serviço à hora estabelecida para a abertura do restaurante.

O trabalho de mise-en-place bem estruturado deve ser considerado, entre outros trabalhos diários do profissional de hotelaria, dos mais úteis para o bom desempenho do serviço. As tarefas que o compõem são diversificadas e a eficiência nesta área dá ao empregado que as executa a garantia de tranquilidade.

O Resort Hotel Foya Branca segue as tarefas de mise-en-place. O empregado que a efetua tem que ter todo o cuidado e rigor na sua execução.

Tarefas para o pequeno-almoço (restaurante):

- A primeira coisa a se fazer é conferir o fundo de caixa na receção;
- Solicitar ao rececionista a listagem dos hóspedes em casa, para saber a taxa de ocupação;
- Verificar se a sala está devidamente preparada para o pequeno-almoço;
- Montar o buffet de pequeno-almoço;
- Limpar as mesas e cadeiras que ficam expostos ao vento na esplanada, e que estão sempre cheias de pó;
- Dar uma última vista de olhos para ver se está tudo em ordem e aguardar pela chegada dos hóspedes.
- Abrir o restaurante às 07:30, e fazer a receção dos clientes;
- A medida que os hóspedes, terminam de tomar o pequeno-almoço, o papel dos funcionários é recolher os copos e pratos sujos, e limpar as mesas.
- Ter uma atitude atenciosa com os clientes para poder ajudar no que precisarem, principalmente os hóspedes mais distraídos (indicar o que eles procuram).
- Estar sempre atenta a mesa de buffet para evitar rutura desnecessária;
- Depois do período reservado para o buffet, desmonta-se a mesa de pequeno-almoço, o mais rápido possível;

- Os funcionários são divididos, portanto um fica no restaurante fazendo o mise en place para o jantar (limpa-se os pratos, copos, e talheres, repondo-os nos seus devidos lugares;), e o outro vai para o snack-bar onde é servido o almoço.

Tarefa para o almoço (Snack-Bar):

- Obter informações acerca da previsão dos hóspedes fornecidas pela recepção;
- Arrumar e limpar as mesas e cadeiras do snack;
- Preparar couvert;
- Fazer requisições dos produtos em falta;
- Limpar e arrumar o frigorífico;
- Arrumar as requisições;
- Limpar o bar, como o chão, as prateleiras, o balcão;
- Preparar as mesas para o almoço, limpa-se a porta – guardanapos repondo os guardanapos nas mesas, distribui-se os números e coloca-se os naprões nas mesas depois de estas serem limpas e arrumadas;
- Verificar se existe serviços pendentes, como informações do turno anterior;
- Informar junto da cozinha quais os produtos que não tem disponível, de forma a informar o cliente caso este solicitar esse produto, ou saber indicar os que tem disponível;
- Efetuar o serviço de mesa, desde a carta ate o pagamento da conta;
- Ter uma atitude atenciosa com os clientes para poder ajudar no que precisarem,
- Fazer a passagem de turno;
- Lavar e arrumar todos os itens utilizados no serviço de almoço;
- Arrumar as prateleiras sempre que necessário;
- Efetuar o fecho da conta do dia;
- Esvaziar o recipiente do lixo;
- Fechar o Snack e entregar a chave na recepção.

Tarefa para o jantar (Restaurante):

- Limpar e arrumar as mesas;
- Fazer o mise en place das mesas de jantar;
- Esvaziar o recipiente do lixo;
- Limpar e arrumar todos os matérias;

- Efetuar requisições;
- Arrumar requisições;
- Limpar mesas e cadeiras da esplanada;
- Preparar couvert;
- Obter informações acerca da previsão dos hóspedes fornecidas pela recepção;
- Informar junto da cozinha quais os produtos que não têm disponível;
- Verificar se a sala está limpa e arrumada na perfeição e às 19:30 abre-se o restaurante;
- Fazer recepção dos clientes;
- Efetuar o serviço de mesa, desde a carta até o pagamento da conta;
- Ter uma atitude atenciosa e prestável com os clientes para poder ajudar no que precisarem;
- Preparar a sala para o pequeno-almoço, após o serviço de jantar;
- Fechamento do caixa e entregar na recepção.

O horário de funcionamento do bar/restaurante:

- 7h30 às 9:45 pequeno-almoço (restaurante)
- 12:30 às 14:45 almoço e a partir das 14:45 até 18:45 serviço de refeições ligeiras (snack-bar).
- 19:30 às 23:00 jantar (restaurante).

Gestão e Controle do Caixa

No início do expediente o responsável pelo caixa deve conferir o fundo de caixa, verificar se o rolo PUS está no fim e se está num bom estado. No hotel há um programa informático onde se acede ao sistema, e efetuam todos os lançamentos do dia. Quando o cliente pedir a sua conta, cabe ao responsável do caixa perguntar ao cliente se vai efetuar o seu pagamento via cash ou se vai debitar essa conta no seu aposento isso no caso de esse ser hóspede do referido hotel, depois de obter a resposta do cliente, deve-se encerrar sua conta e emitir a fatura. Nesse caso deve-se solicitar o número do quarto do cliente e pedir que este assine a fatura.

No que se refere a troca de turnos dos responsáveis pelo caixa, estes devem proceder da seguinte forma, o responsável do caixa que está a sair deve conferir suas contas (total dos recibos deve ser igual ao dinheiro em caixa mais o fundo de caixa), só então entregar o caixa a outro colega que o

vem substituir. No caso de ainda haver clientes com contas em aberto, o responsável do caixa deve entregar as contas ao substituto e passar todas as informações acerca desta conta.

No término do trabalho, faz o fechamento do movimento do dia, e estes (cheques, moedas estrangeiras, moedas nacionais, os talões de cartão de crédito) e faturas são todos entregues na receção mediante assinatura do funcionário para a confirmação de todas as contas e faturas.

Controlo de Bebidas no Bar e Restaurante

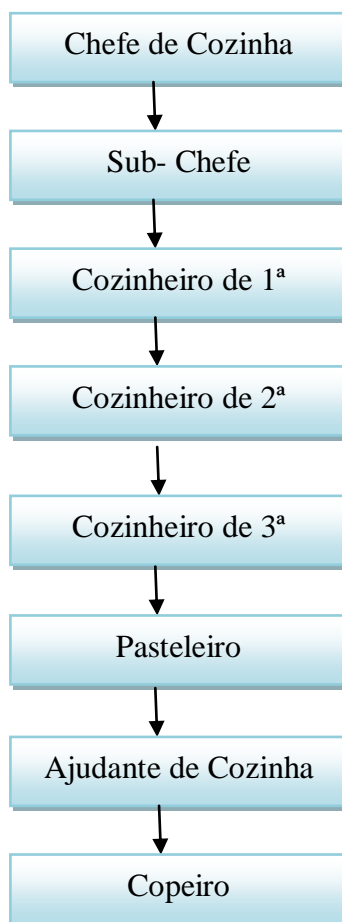
É feito diariamente, através da contagem física de todas as bebidas existentes no bar e restaurante e se preenche uma ficha (**ver anexo1**) para verificar se está tudo em conformidade. Todos os dias a chefe de cada secção imprime um relatório de vendas do dia anterior do bar e do restaurante, este relatório permitirá saber as quantidades vendidas. A soma das quantidades vendidas no dia anterior de cada bebida (unidade) e a existência do dia atual deve ser igual a existência inicial (stock fixo.)

2.4.3 Cozinha

Segundo Castelli (2003, pag. 385), a cozinha é “um conjunto ordenado de equipamentos e instalações, perfeitamente integrados para a produção de refeições”

A cozinha é o local onde se prepara a refeição dos clientes, dos hóspedes, e dos funcionários por isso neste local deve-se ter muita atenção visto ser um local muito sensível.

Organograma 4: Cozinha do Resort Hotel Foya Branca



Fonte 4: Disponibilizado pela Entidade Acolhedora

Descrição da cozinha do Hotel Foya Branca

A cozinha possui bancadas com material de fácil limpeza, as paredes são revestidos de azulejos do chão até ao teto e as zonas da cozinha estão distribuídas de forma a evitar a contaminação cruzada dos alimentos. Todas as especificidades encontradas na cozinha bem como a descrição das zonas incluindo o tipo de material e a sua cor são aplicações das normas de HACCP. Essas normas consistem num sistema baseado na identificação e aplicação de perigos específicos e na implementação de medidas para o seu controlo, focados na preservação e na análise do produto final de forma a garantir a segurança dos alimentos, também possui a zona da copa que é a área de lavagem da loiça.

A reputação de um estabelecimento assenta muito sobre a qualidade e higiene da lavagem da louça. No hotel Foya Branca utilizam máquina de lavar loiça para que as mesmas ficam esterilizadas, secos e livres de gordura.

O layout

Os cuidados a ter em relação a cozinha de um estabelecimento devem ser discutidos visto que a cozinha de um hotel deve estar em consonância com o tipo e o tamanho do estabelecimento, com a quantidade e variedade de alimentos que se pretende oferecer, com a modalidade de serviços a ser adotado como também, deve proporcionar ao cliente um serviço adequado à sua categoria.

Assim na construção da cozinha do resort hotel levaram em consideração os seguintes aspetos:

a) Sectores ou zonas

- De pré-preparo
- De cocção
- De lavagem
- De lixo – este é retirado todos os dias e os baldes são lavados e desinfetados, de seguida é lhes introduzidos bolsa para lixo.

Pessoal:

- Local para vestuário, sanitário, refeitório e sala para repouso;
- Local para a sala do chefe de cozinha;

Mercadorias:

- Local para a receção e controle das mercadorias;
- Local para armazenamento das mercadorias separadas por tipo de produto;

- Local para o pré-preparo;
- Local para a cocção;
- Local para a distribuição
- Lavagem:
- Local para a lavagem dos utensílios da cozinha (copa);
- Local para lavagem do material do restaurante;
- Local para a guarda do material de limpeza;

b) *Aspetos construtivos*

- Espaço – este é amplo, permitindo uma boa circulação dos funcionários.
- Localização – está bem localizada, pois esta próxima do restaurante, possuindo duas portas vai-vem, sendo que uma é para sair da cozinha para o restaurante e a outra é de entrar na cozinha através do restaurante, evitando assim que os funcionários esbarrem um no outro. E essas portas não deixam que os odores da cozinha passem para o restaurante.
- Paredes – são revestidas de azulejos de cor branca, o que facilita a limpeza dos mesmos.
- Piso – é revestido de um material antiderrapante e de fácil limpeza. A cozinha não possui degraus.
- Iluminação – possui uma boa iluminação natural, pois tem janelas e estas tem redes para evitar a entrada de insetos e roedores.
- Temperatura – possui um sistema de ventilação para captação dos odores e fumaças e assegurar o conforto térmico para as pessoas que ali trabalham.
- Conexões elétricas – são bem isoladas para facilitar a limpeza.

Classificação dos Equipamentos, Utensílios da Cozinha

Os equipamentos devem ser dispostos de forma a permitir que o trabalho seja desenvolvido da melhor forma possível, evitando assim movimentos desnecessários, tirar a máxima rentabilidade do equipamento e também tornar mais fácil a sua limpeza e mobilidade.

Todo o restaurante necessita de uma cozinha bem equipada e o da Foya Branca não é diferente, têm que ter utensílios, e equipamentos indispensáveis para um bom funcionamento, tais como:

- ❖ Equipamentos de cocção: fogões e fornos;
- ❖ Equipamentos para a preparação: máquinas;
- ❖ Equipamentos para refrigeração: câmaras e arcas frigoríficas e refrigerador comercial;
- ❖ Equipamentos para lavagem: máquinas;
- ❖ Materiais para cocção: Panelas;
- ❖ Materiais para a distribuição: Travessas e bandejas;
- ❖ Produtos e materiais de limpeza;
- ❖ Roupas e Uniformes de Cozinha: ferramentas de cozinha;
- ❖ Móveis;
- ❖ Utensílios de uso geral.

Organização Funcional da Cozinha

A brigada da cozinha do referido hotel é formada por um chefe de cozinha, uma subchefe, três cozinheiras, quatro ajudantes, dois copeiro, um pasteleiro com o objetivo de preparar as iguarias a serem servidas no restaurante, e em outros pontos de vendas.

Requisitos da Brigada da Cozinha

A brigada da cozinha deve primar por alguns requisitos de qualidades como:

- Limpeza – é primordial, simplesmente por que o pessoal da cozinha manipula alimentos, que serão consumidos pelos clientes. Higiene não só pessoal como também dos objetos utilizados.
- Vestuários - os uniformes devem estar em perfeito estado de conservação e limpeza.
- Postura
- Pontualidade – executar os pedidos a tempo certos nem depressa de mais e nem com excesso de demora.
- Responsabilidade – pois um pequeno descuido produz um efeito multiplicador negativo sobre o cliente.
- Organização – ter os equipamentos e utensílios nos lugares adequados.
- Criatividade – reaproveitar matérias prima em bom estado.
- Administração – a brigada da cozinha deve procurar rentabilizar os produtos.
- Vocação.

Atribuições e Responsabilidades do Pessoal da Cozinha

A brigada da cozinha pode ser dividida em diversas categorias profissionais. Cada uma delas possuindo atribuições e responsabilidades decorrentes do seu cargo.

Chefe de cozinha

Cabem ao chefe algumas tarefas tais como:

- Supervisão e direção do pessoal de cozinha;
 - Dirigir e supervisionar o trabalho da brigada da cozinha;
 - Treinar o pessoal no ambiente de trabalho;
 - Avaliar o pessoal da cozinha;
 - Resolver situações de emergências;
 - Supervisionar a higiene e segurança;
- Planejar;
 - Ajudar na elaboração de menus e cardápios;
 - Definir doses;
 - Ajudar na elaboração de receitas;
- Previsão e controlo
 - Avaliar as atividades e resultados relativamente a cozinha;
 - Controlar os desperdícios;
 - Autorizar requisições;
 - Supervisionar a estocagem e a conservação dos produtos da cozinha;
- Preparação e organização da produção
 - Assegurar a qualidade na execução dos pratos;

Subchefe de cozinha:

- Substituir o chefe na sua ausência;
- Receber e controlar as mercadorias solicitadas;
- Supervisionar a qualidade da alimentação dos funcionários;

Cozinheira de 2ª Categoria

- Substituir a cozinheira de 1ª na ausência;
- Executar e colaborar na preparação do Mise-en-Place;
- Ajudar na confeção dos pratos.

Cozinheiros de 3ª Categoria

- Substituir a cozinheira de 2ª na ausência;
- Executar e colaborar na preparação do Mise-en-Place;
- Estar apto à confeção dos pratos.

Ajudante de cozinha

- Colaborar na Mise-en-Place;
- Fazer entradas;
- Empratar;
- Fazer sobremesas;
- Colaborar ainda na arrumação da Cozinha;
- Preparar massas doces e salgadas;
- Modelar, montar, rechear e assar massas de confeitaria;
- Decorar os produtos de confeitarias;
- Fazer pães.

Copeiro

- Ser responsável pela arrumação das áreas de preparação dos alimentos;
- Lavar pratos, talheres e outros;

Estagiários

- Colaborar com os trabalhos executados pelos empregados, na área em que decorre o estágio.

Serviço de Almoço

O almoço é pré preparado na cozinha central do hotel, mas o acabamento é na cozinha do *snack-bar* onde será servido. Os funcionários da cozinha têm que informar com o seu chefe dos produtos que efetivamente existem, no sentido de poder informar os clientes no acto do atendimento de forma a prestar um serviço de qualidade.

Mise en place para o almoço na cozinha do snack-bar

- ❖ Fazer a requisição de produtos em falta no *snack* ao economato;
- ❖ Verificar se existem serviços pendentes, assim como informações do turno anterior;
- ❖ Desinfetar verduras e saladas lavando-as com água corrente;
- ❖ Fazer a pré-cozedura dos legumes;

- ❖ Preparar acompanhamentos;
- ❖ Preparar o prato do dia;
- ❖ Preparar o *couvert*;
- ❖ Preparar as mesas para o almoço colocar, (galheteiro, saleiro, pimenta, guardanapo, e individuais);
- ❖ Limpar, arrumar e conservar todos os materiais e utensílios do *snack*;

O prato do dia diferencia-se todos os dias de 1 a 15, de modo a evitar repetições de pratos e também tendo em conta os ingredientes que o hotel dispõe visto que o hotel faz as compras semanalmente.

Na culinária existem três fases essenciais para a elaboração de um prato:

Preparação de Alimentos: consiste em limpar e cortar os alimentos, Carnes, peixes e os mariscos devem ser cortados por dose, de modo a facilitar a elaboração da ficha técnica de cada um. A dosagem é calculada com o preço de compra de cada um e vai depender do fator multiplicador do restaurante.

Métodos de cocção: para tornar os alimentos mais aptos a serem consumidos, estes passam por um processo de transformação, que se baseia no cozimento, existindo para cada tipo de alimento um processo adequado para transforma-lo num petisco delicioso. Ex: grelhar, assar, fritar, refogar, guisar, banho-maria.

Métodos de apresentação: modos como as iguarias serão dispostos nos respetivos recipientes, de modo a chamar a atenção do cliente.

Fichas Técnicas

A ficha técnica é o precioso documento de gestão onde é estandardizado a comida ou a bebida, garantido a qualidade, modo de confeção e apresentação. Desta forma a estandardização das fichas técnicas permite assegurar que os pratos deverão ser feito sempre de igual forma, evitando que um dia seja feito de uma forma, e no outro dia, de outra completamente diferente. Na realidade os clientes esperam receber aquilo que encomendaram e que será pago no final.

Além disso, a ficha técnica, deve descrever os custos das matérias-primas necessárias para a elaboração de uma ou diversas doses. Como se sabe, o sector da hotelaria e restauração apresenta uma elevada rotação dos seus recursos humanos. Assim, importa garantir que a ausência ou saída

de um ou mais colaboradores não coloque em causa a regular produção de um estabelecimento. Para efetuar os cálculos de cada prato há que ter em conta o custo de energia e gás, a mão-de-obra, o preço de compra do produto, e o fator multiplicador.

As fichas técnicas são instrumentos fundamentais para manter os níveis de qualidade pretendidos, estas são fundamentais e básicas para o cálculo do preço de venda e para avaliação dos menus.

Todos os pratos vendidos no hotel possui uma ficha técnica que é feito com o objetivo de apurar o custo de cada prato e com isso chegarmos ao preço de venda, também garante a manutenção de um controlo de qualidade permanente em toda a produção de F&B.

À semelhança de qualquer outra atividade industrial, também a da produção alimentar carece de suportes documentais que visem conferir a cada produto final a desejável uniformidade.

A criação de fichas técnicas é um trabalho moroso e requer muito rigor na sua elaboração. Recomenda-se que as fichas técnicas sejam testadas no estabelecimento onde venham a ser utilizadas, de preferência antes de abertura do estabelecimento. No caso de um estabelecimento em funcionamento, devem aproveitar dos períodos e épocas com menor volume de vendas.

Sua importância não se resume a ser apenas a anotação de uma simples receita, pois elas trazem detalhes sobre as características de cada ingrediente, o peso a ser utilizado, o modo de preparo, informações financeiras, entre outros dados relevantes para o gestor.

As fichas técnicas tem como objetivo orientar a cozinha e o restaurante sobre a preparação e apresentação dos pratos, desde as entradas até as sobremesas permitindo que os pratos sejam preparados nas quantidades exatas e com preços adequados, e também para que os pratos não venham a sofrer nenhuma alteração. **(Ver Anexo 2 Exemplo de uma ficha técnica)**

Como Prevenir os Desperdícios

Para fazer o controlo dos desperdícios do hotel usa a “ficha de análise de desperdício”, mas também é designado o termo “sobras” e aplica-se aos alimentos que foram confeccionados em excesso e que não chegaram a ser servidos. É preciso ter em atenção o facto de que as sobras não são restos, esta última designação aplica-se ao que resta dos pratos ou travessas dos clientes e que tem de ser obrigatoriamente rejeitado (isto é, deitado fora). O tratamento das sobras é um assunto delicado.

As sobras, quando quentes, devem ser rapidamente arrefecidas até uma temperatura de 5°C, sendo, de seguida, acondicionadas a esta temperatura, em recipientes devidamente cobertos.

No hotel Foya Branca quando existem sobras, estes são servidos aos funcionários de modo a evitar desperdício de comidas, também quanto as frutas quando esses já se encontram num estado viçoso são aproveitados para fazer sobremesas, bolos, doces, etc.

Quando fazem a compra por exemplo de Carnes e Peixes, ou seja este é o produto bruto, têm que ser pesados para saber o peso antes de os tratar mas depois tem de os tratar, tem que se verificar realmente a quantidade do produto limpo que foi aproveitado e apurar a quantidade do desperdício.

Ficha de Controle

A cozinha tem de fazer o controlo de tudo o que sai dela e para isso, usa uma “fichas de controlo”, como o nome diz esta ficha serve para fazer o controlo das saídas dos alimentos:

No refeitório, a ficha de controlo serve para contabilizar quantas pessoas comeram no refeitório, essas pessoas tem de assinar, mesmo porque no hotel tem os seus funcionários e muitos estagiários, desta forma é mais fácil conhecer os custos da alimentação do pessoal.

Pesagem de pão, com a referida ficha é possível saber as quantidades de ingredientes gastos na confeção do pão, e com isso apurar os custos.

Pequeno-almoço, nesta ficha consta todos os produtos e as suas quantidades que foram utilizadas no pequeno-almoço, mesmo porque todos os dias não fazem a mesma quantidade visto que tem que ter em conta os hóspedes em casa.

Todos esses documentos devem ser assinados pelo chefe de cozinha, e de seguida entregue ao Assistente de Direção de F&B, e este por sua vez deve fazer a contabilização e controlo.

Comanda

No hotel utiliza a comanda para tomar nota os pedidos de alimentos e bebidas solicitadas pelos clientes nos diversos pontos de venda do hotel.

Tendo em conta que nada deve ser entregue sem a referida comanda, cabe a cada garçom trazer sempre consigo o comanda e caneta para tomar nota dos pedidos.

A comanda tem três vias em que a 1ª vai para cozinha, a 2ª vai para caixa e a 3ª fica com o garçon. **(Ver Anexo 3 Exemplo de uma comanda).**

Método “Check-List”

Uma metodologia que pode ser utilizada na cozinha e em outras áreas do hotel, visando à eliminação dos riscos de contaminação alimentar, pode ser denominado de “Check-list” que

consiste na verificação do comprimento de um conjunto de normas que nos ajuda a ter certeza de que estamos a funcionar corretamente. (Ver Anexo 4 de “*Check-list*”).

Higiene e Segurança no Trabalho

A higiene alimentar é um dos aspetos a ter em conta na cozinha, por isso há necessidade de manter as pessoas que manipulam os alimentos educados e treinados. Todas as pessoas que manipulam os alimentos precisam colocar em prática as técnicas de higiene alimentar básicas, pois os erros ali cometidos podem ser fatais porque isso pode repercutir numa imagem negativa para o estabelecimento. É através da higiene dos alimentos que se pode garantir a saúde das pessoas, por isso há algumas práticas que devem ser adotadas no dia-a-dia para evitar deterioração dos alimentos e consequente dano à saúde das pessoas.

Neste estabelecimento procuram cumprir ao máximo as regras do HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle). É um sistema de segurança alimentar concebido para prevenir a ocorrência de potenciais problemas durante operações com alimentos. Isto é conseguido através da avaliação dos perigos inerentes atribuídos ao produto ou ao processo seguida da determinação dos passos necessários para o controlo dos perigos identificados.¹¹

O hotel Foya Branca faz uso destas regras, pois evitam a contaminação dos alimentos e exige higiene e segurança no trabalho, fazendo valer-se de um conjunto de regras de:

- Higiene profissional,
- Higiene pessoal e corporal na cozinha;
- Higiene do material e dos locais;
- Segurança.

O cozinheiro tem a responsabilidade moral de proporcionar aos clientes um serviço de grande qualidade sanitária, o que reverterá sobre ele, uma vez que até a imagem do hotel depende desse fator.

Regras de higiene profissional

- Lavar sempre todos legumes e frutas antes de os utilizar.
- Nunca descascar legumes na tábua de corte.

¹¹ <http://www.cmqv.org/website/artigo.asp?cod=1461&idi=1&moe=212&id=20009>

- Lavar e desinfetar cuidadosamente o local de trabalho depois de descascar os legumes e, particularmente, depois de preparar o peixe.
- Recusar tudo o que lhe parece duvidoso.
- Limpar as facas depois de cada tarefa.
- Conservar as preparações em recipientes adequados
- Não deixar os alimentos na água de cozedura ou no molho
- Retirar da câmara frigorífica, o mais tardiamente possível, os produtos preparados para a confeção
- Nunca descongelar os produtos na temperatura ambiente da cozinha, mas sim num local fresco.
- Filtrar regularmente óleo de fritar
- Manter o local de trabalho sempre limpo e livre de tudo o que é inútil.
- Verificar minuciosamente a qualidade sanitária dos produtos (garantia e prazo de validade, temperaturas, estado de conservação das embalagens, conselhos de utilização).
- É necessário e primordial cumprir as regras de higiene profissional, pessoal e corporal e fomentar um estado de espírito responsável, fazendo com que a higiene seja uma reação voluntária e espontânea.

Regras de higiene pessoal e corporal na cozinha

- Lavar as mãos antes de começar a trabalhar e sempre que mudar de tarefas.
- Retirar relógio, anéis, pulseiras, e cordões, porque muitos desses acessórios possuem ranhuras, fendas ou orifícios que permitem a acumulação de bactérias, etc.
- Usar as unhas curtas e limpas, escovando-as regularmente.
- Usar sempre uma touca ou Barrete que cubra todo o cabelo e uma farda adequada para a cozinha, o qual deve apresentar -se sempre limpa.

Regras de higiene do material e dos locais

- Consultar e aplicar escrupulosamente as indicações que constam no plano de limpezas.
- Lavar e desinfetar regularmente as esponjas, panos, esfregonas, todos os acessórios dos equipamentos utilizados e as tábuas de corte.

- Colocar todo o lixo e detritos em sacos apropriados de utilização única dentro de recipientes tapados munidos de tampas e de utilização exclusiva da cozinha, esses recipientes serão lavados e desinfetados antes de serem reutilizados na cozinha.
- Esterilizar periodicamente todas as bancadas da cozinha.

Regras de Segurança

- Esconder os cordões do avental de maneira que estes não se prendam.
- Não utilizar panos húmidos.
- Verificar o interior dos fogões antes de os acender.
- Verificar a chama do fogão quando um líquido se derramar.
- Não transportar tapados os recipientes com líquidos.
- Quando se deslocar segurando uma faca, o bico desta deverá sempre estar virado para o chão.
- Antes de abandonar a cozinha, verificar que todos os focos de calor estão apagados e que as saídas de gás estão fechadas.

A contaminação dos alimentos ocorre devido a falta de higiene ambiental por isso é necessário conhecer os desinfetantes e métodos adequados para higienização de pisos, tetos, equipamentos e utensílios. Nesta óptica na cozinha do Resort Hotel Foya Branca, fazem uso de materiais distinguindo-os por cor, para de preparação dos alimentos no hotel.

Tabela 1: Quadro de Cores dos materiais

Designação	Cor do material	Observação
Salada	- Amarelo - Branco - Verde	- Alim. Confeccionados - Alho, cebola e batatas - Legumes
Sopa	- Branco - Verde	- Alho, cebola e batatas - Legumes
Peixe	- Azul	- Peixe cru
Carne	- Vermelho	- Carne crua

Fonte 5: Elaboração própria

Técnicas de refrigeração e congelação

Convencionou-se chamar conservação de alimentos perecíveis por refrigeração ao processo que envolve a utilização de temperaturas próximas de 0°C, tendo como principal finalidade eliminar ou retardar a ação dos agentes tais como: enzimas, microrganismos, bactérias, fermentos e fungos.

Em conservação aos produtos alimentares estes podem ser agrupados em duas categorias gerais:

- a) Aqueles que ficam vivos durante o período de armazenagem refrigerada, tais como, frutas, vegetais, etc.
- b) Aqueles que não ficam vivos, tais como o peixe, a carne, aves, mariscos, etc.

Definições:

- ❖ **Refrigerar** é um processo de conservação de alimentos num frigorífico, por tempo limitado, em temperaturas compreendidas entre +1° C e +7° C.
- ❖ **Gelar** é um processo que ocorre entre - 4° C e + 2° C, quando os líquidos existentes nos alimentos solidifiquem lentamente, formando grandes cristais que rompem as paredes celulares, modificando a aparência, textura e qualidade dos alimentos. É conhecido como o período crítico e perigoso para os alimentos, não oferecendo quaisquer garantias para a sua conservação.
- ❖ **Congelar** é um processo no qual as temperaturas dos alimentos baixam muito rapidamente fazendo com que a água existente nos produtos congele em pequenos cristais, de forma a não danificar os alimentos. As temperaturas de serviço deverão ser sempre abaixo dos - 2° C, sendo necessárias duas a 4 horas para que o núcleo do alimento atinja aquela temperatura. A partir daqui, cessam as ações enzimáticas e bacterianas.

Por isso, congele sempre produtos de 1ª qualidade.

2.4.4 Compra

Compra é a aquisição de um bem ou serviço mediante pagamento; ato ou efeito de comprar, e tem como objetivo de eficiência a obtenção dos materiais certos, em quantidades corretas, com entregas atempadas e preços vantajosos.¹²

A fase de compra é um elemento essencial em qualquer empresa ou unidade hoteleira, pois abastece-o de produtos nas melhores condições de preço e qualidade, atendendo aos meios necessários para desempenhar a atividade pretendida. É portanto necessário saber escolher os fornecedores e os produtos.

Ciclo das mercadorias

1. Fase: Compra

Nesta fase temos de ter em conta as condições de preço, e verificação das condições de qualidade.

2. Fase: Receção

Controlar a qualidade, o preço, quantidade, e o controlo do estado de conservação das mercadorias recebidas.

3. Fase: Armazenagem

Verificação do acondicionamento, condições de higiene e temperatura, gestão dos stocks, valorização das mercadorias.

4. Fase: Distribuição

Controlo da distribuição dos produtos do interior da unidade.

5. Fase: Produção

Verificação da confeção dos pratos conforme padrões de qualidade estabelecida, e análise dos rácios de custo.

6. Fase: Venda ou consumo

Análise da oferta de F&B e respetivo preços de venda, e análise das potências de venda e análise da rentabilidade.

Em qualquer estabelecimento Hoteleira esta são as fases pelo qual a mercadoria passe deste a sua compra até ao processo de venda ou consumo; e no Hotel Foya Branca não podia ser diferente. de

¹² www.cmc.ifam.edu.br/usr/portage/distfiles/.../guia-orientacoes-dap.pdf

realçar que durante o estágio este foi um dos momentos que os estagiários tiveram uma forte participação, tanto na compra das mercadorias como na receção, distribuição e por ai adiante.

Política de Compras

A política de compra baseia-se na orientação que deve ser seguida em relação à qualidade/ preço pretendida, assim como à política de pagamentos estabelecida e o tipo de especificidade em determinados artigos, tais como a sua origem, denominação de origem ou estado (fresco, congelado, vácuo).

Aspetos a considerar:

- 1) **Ponto de Encomenda-** é o momento exato de compra de uma mercadoria. É estipulado um stock mínimo para cada produto em função do seu consumo médio e tempo de aprovisionamento, desde a sua encomenda ate a sua entrada em armazém.
- 2) **Quantidade a comprar-** este depende da previsão de ocupação e do histórico de consumo dos produtos, ou seja, se o produto e muito consumido.
- 3) **Rotação das existências em armazém-** a eficácia no controlo de custo de F&B é a manutenção de um nível de rotatividade o mais elevado possível. Este nível de rotação permite o pagamento aos fornecedores uma vez por mês e a utilização desse dinheiro, equivalente ao número de rotação do produto (mercadoria).
- 4) **Prazo de Pagamento-** a grande vantagem do pagamento a prazo prende-se simplesmente com o facto de a mercadoria ser paga ao fornecedor apos a sua utilização. Isto significa que parte do lucro gerado com a venda do produto, é posteriormente utilizado no pagamento desse mesmo produto ao fornecedor,
- 5) **Escolha do fornecedor-** na escolha do fornecedor temos de ter em conta:
 - Qualidade dos produtos,
 - Relação entre qualidade e preço aplicado,
 - Frequência das entregas e sua pontualidade,
 - Disponibilidade para entregas em dias festivos e fins-de-semana,
 - Manutenção dos “standards” dos produtos pedidos,
 - As condições higiénicas de transporte dos produtos alimentos e sua correta temperatura,
 - Os métodos de pagamento.

6) *Produtos armazenáveis e de consumo imediato,*

7) *Autorização para a compra.*

Causas mais frequentes de deterioração

- 1 Temperaturas impróprias
- 2 Excesso de humidade nos locais de armazenagem
- 3 Insuficiente ventilação
- 4 Inadequada separação dos alimentos
- 5 Falta de condições sanitárias
- 6 Tempo excessivo entre a entrega e a armazenagem do produto.

Fornecedores

Na escolha dos fornecedores devem ser feito uma escolha geográfica alargada, dado que hoje em dia, com as facilidades de distribuição, importa conhecer quais as condições e preços que diversos fornecedores apresentam.

Critérios para Selecionar os Fornecedores

- ❖ Notoriedade e prestígio do fornecedor no mercado;
- ❖ Conhecer as suas instalações (higiene, organização, controlo, recursos humanos, meios de transporte disponíveis etc.);
- ❖ Relação quantidade/preço dos artigos disponíveis;
- ❖ Assiduidade e pontualidade nas entregas;
- ❖ Prazos de pagamentos;

O contacto com os fornecedores é feito geralmente pessoalmente ou por telefone, em caso de telefone as chamadas são feitas a partir da receção. Também é importante salientar que caso houver alguma alteração no mercado o fornecedor, informa imediatamente o estabelecimento, isso quando se sabe que vai ter rutura de um determinado produto, o fornecedor avisa o hotel para que reserve o produto, isso devido a boa relação que tem com os fornecedores e a carteira de contactos.

Em caso de outras alterações como novos produtos, alteração de preço; os fornecedores comunicam ao estabelecimento e posteriormente enviam uma correspondência, comunicando por escrito (formalmente), e este é anexado a ficha de preço. Isso para dizer que não é de grande

necessidade a criação de uma ficha de fornecedores. (**Ver Anexo 5 os principais fornecedores do hotel.**)

O Controlo das Compras

Toda a atividade relacionada com o serviço de compras exige uma constante avaliação por parte dos responsáveis máximos da empresa, nomeadamente da sua Direção Financeira, Direção de F&B e Direção Geral.

Os elevados gastos financeiros envolvidos, bem como as constantes tentações a que os colaboradores da empresa da área de compra estão sujeitas, exigem um controlo rigoroso de todas as operações, através de uma avaliação do cumprimento de todas as normas e procedimentos pré-estabelecidos.

O comprador deve possuir os seguintes requisitos:

- ❖ Facilidade de contacto;
- ❖ Conhecimento dos produtos utilizados no hotel;
- ❖ Conhecimento dos mercados existentes;
- ❖ Conhecimento das formas de negociar o pagamento;
- ❖ Conhecimento dos fornecedores;

O estabelecimento para ter conhecimento dessas informações tem que recorrer aos contactos feitos por telefone ou pessoalmente. Também existe uma ficha chamado “ficha de preços” onde tem todos os produtos e os seus preços oferecidos pelos fornecedores.

Processo de Compras

As compras no hotel Foya Branca são feitas uma vez por semana, caso houver a necessidade de o fazer mais do que uma vez, poderá ser feito. Isso acontece devido a necessidade de ter sempre produtos frescos como hortaliças, peixes e frutas, com intuito de vender sempre produtos mais frescos possíveis e com qualidade. Os produtos frescos como hortaliças, verduras, frutas, peixe, entram diretamente para cozinha onde são armazenados nas câmaras frias pelo chefe de cozinha. O Processo de compra começa com a necessidade sentida de adquirir volume de produtos necessários para o funcionamento normal do estabelecimento. As compras serão feitas tendo em conta o número de hóspedes no hotel, os serviços a serem realizados (*buffet*, *rodízio* e *cozido á portuguesa*), a realização de um evento especial e a rutura ou não dos produtos no mercado e ainda a rotação dos clientes e o *stock* existente.

Assim cabe ao chefe de compras analisar o seu nível de *stock* para saber se as quantidades existentes, são ou não suficientes. Todas as terças feiras o chefe de compra elabora a requisição (pedido de compra) com base nas necessidades que se verificou e na conversa com o chefe de cozinha.

O Chefe de Compras

O chefe de compras é o elemento responsável por todas as aquisições no estabelecimento hoteleiro, para além disso, este cargo implica uma vasta experiência profissional, pois deverá conhecer as exigências do serviço e da clientela, bem como estar familiarizado com os fornecedores e com os preços do mercado.

O aparecimento de novos produtos e de novos fornecedores no mercado deve merecer um cuidado especial. É também importante fazer visitas regulares aos principais mercados e fornecedores.

- 1- O hotel faz compra semanalmente com o *stock* mínimo de mercadorias.
- 2- A requisição de compras é feita conforme a taxa de ocupação, rotação dos clientes e também dos serviços especiais efetuados durante a semana.
- 3- A encomenda é feita no momento da compra exceto alguns fornecedores que tem que fazer um dia antes por causa das condições de armazenamento.

O chefe de compras faz uso de uma ficha de preço, onde consta a designação do produto, a quantidade de venda e o respetivo preço. Permitindo ao chefe de compras quantificar aproximadamente quanto capital irá precisar para a realização das respectivas compras.

Após a elaboração das requisições, estes são apresentados ao Diretor Geral que tem a última palavra se é possível ou não disponibilizar o montante pedido. Depois o chefe de compra dirige a contabilidade, onde disponibilizam o montante solicitado, que geralmente é um cheque com a assinatura de dois administradores.

Após a aquisição do cheque, o chefe de compras dirige aos bancos e faz o levantamento do montante e de seguida dá-se o ato da compra propriamente dito, tendo sempre em atenção o estado dos produtos e a sua data de validade. Outra preocupação do chefe de compra é definir os produtos que devem ser comprados em primeiro lugar, isto porque em relação aos produtos congelados, peixes, frutas, legumes e os ovos, estes ao serem comprados devem ser encaminhadas logo para o hotel para evitar a sua deterioração, visto que a empresa não tem um veículo apropriado para estes tipos de produtos.

No ato da compra o chefe de compras deve conferir os produtos, ou seja fazer a contagem física para verificar se a quantidade solicitada e discriminada na fatura / recibo é igual as quantidades que lhe são entregue, verificar o estado de conservação e a validade dos produtos, no local da compra, visto que alguns fornecedores não aceitam devolução.

A empresa defende que a entrada dos produtos devem ser feita sempre por outra pessoa, ou seja alguém que não participou na compra, evitando assim desvios de mercadoria.

Deste modo os produtos ao chegarem ao hotel, são descarregados e de seguida as faturas são entregues a uma pessoa da contabilidade que vai efetuar a contagem e pesagem dos produtos de acordo com as quantidades compradas, depois essas faturas são assinadas pelo responsável da contabilidade comprovando assim a sua conformidade, e só depois desse procedimento é que sucede a entrega desses produtos a ecónoma para a sua arrumação.

Na compra dos produtos como carne, peixe, ovos, frutas e legumes o chefe deve certificar-se que os produtos são frescos e de qualidade. Ainda o chefe de compras tem a responsabilidade de lançar as faturas no programa informático “PDV”. Quando terminar de lançar os produtos, transcreve o código de lançamento para a respetiva fatura.

Depois faz-se a verificação das contas, a soma dos montantes das faturas - recibo com o excedente (troco) é igual ao montante disponibilizado pela contabilidade.

O chefe de compra faz uma cópia das faturas dos produtos que foram adquiridos á crédito e fica com as cópias e entrega todas as faturas - recibo na contabilidade e caso houver troco, também deve o entregar.

Na contabilidade as faturas são confrontadas com os lançamentos no programa (feito pelo chefe de compra) e é dado baixa, aos produtos que foram comprados a *cash* (dinheiro vivo).

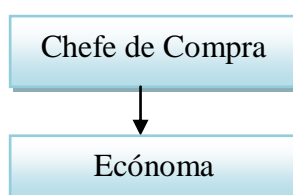
Ficha de preços

Esta ficha é elaborada a partir de uma pesquisa de preço feito junto aos fornecedores. Depois da recolha de dados, o chefe de compra transcreve as informações obtidas para o computador, pois é uma forma de melhor conservação das informações, assim sempre que se precisa dessas informações é só aceder a página e se for o caso ter esse documento em duas vias, no formato digital e também no papel. Quando houver alterações é só mudar o formato digital, imprimindo de novo, poupando assim tempo. Nessa ficha consta a designação do produto, a quantidade de venda e o respetivo preço.

2.4.5 Economato

O economato é a secção responsável no que diz respeito a alimentos e mercadorias, desde a sua compra até à receção, à distribuição pelas diferentes secções requisitantes, assegurando sempre uma boa conservação dos produtos armazenados. É da responsabilidade do economato a compra de artigos alimentares de primeira qualidade, pois um produto inferior, mesmo que com um preço mais baixo, não permite nem garante um produto final de qualidade.

Organograma 5: Economato do Resort Hotel Foya Branca



Fonte 6: Disponibilizado pela Entidade Acolhedora

O economato é composto por:

- 1 Géneros alimentícios,
- 2 Bebidas,
- 3 Artigos de higiene e limpeza, artigos de manutenção, material de escritório.

Na secção dos géneros alimentícios - para além dos produtos enlatados, ensacados, enfrascado, engarrafados e empacotados também são armazenados os produtos deterioráveis tais como: Carnes, Peixe, Mariscos, Produtos congelados e todos aqueles que carecem de frio para sua conservação esses produtos são armazenados em dois arcos frigoríficas em que não deverão haver misturas de produtos de características diferentes, de forma a ser evitado, por um lado, a transição de cheiros, e por outro lado pela circunstância de cada tipo de alimentos que necessita de temperaturas diferentes para sua conservação.

Na secção de bebidas - estão armazenadas todas as bebidas exceto os vinhos, como por exemplo Aguas sem gás, Sumos, Refrigerantes e Cervejas.

Cave de Vinhos - é o local em que estão armazenados todos os vinhos: brancos, Tintos, Espumantes e Champanhes.

A característica mais importante da cave de vinho é a temperatura. Esta não deverá ter oscilações, devendo situar-se entre 8° e os 13°C pois este afeta o desenvolvimento e o processo de maturação do vinho tinto. Recomenda-se que o vinho branco fique armazenado perto do chão onde está mais fresco.

Todo o vinho em garrafas é armazenado na posição horizontal para manter a rolha molhada para que ela possa respirar, ajudando assim a conservar o vinho em boas condições. O grau de humidade deve ser de 70 a 75%, um grau mais elevado podia danificar a rolha e o rótulo. Não se devem guardar outros produtos na cave de vinhos porque o vinho pode ser afetado pelo contato com um odor forte.

Os Artigos de Higiene e Limpeza/ Reserva de Materiais - estão no mesmo sector por causa da dimensão da empresa, embora esse espaço está dividido em 2 partes, uma para artigos de higiene e outra para reservas de materiais.

Inventario

O inventário consiste na contagem individualizada e periódica de todo o *stock* existente no armazém e nos demais setores do hotel. Podem ser considerados físicos ou perpétuos. Os físicos são realizados no final, de determinado período, no mínimo um mês, valorizando nessa altura todos os produtos em *stock*, os perpétuos vão atualizando o inventário à medida que são efetuadas as entradas e saídas em *stock*.

O objetivo do inventário é:

- Controlar toda a mercadoria,
- Controlar custos,
- Apurar desvios.

Mensalmente, o ecónomo do Hotel Foya Branca efetua um inventário físico de todas as mercadorias armazenados no economato, com o objetivo de apurar os desvios verificados. No final imprime um relatório do sistema, onde discrimina os produtos e as quantidades que devem existir no economato, de seguida deve-se fazer a contagem física para verificar se está tudo a bater certo, Caso não estiver há que haver uma justificativa comprovada com respetivo documento.

O referido inventário deve ser apresentado a contabilidade em formato digital. E compete a este verificar se tudo bate certo, pois também tem acesso ao programa informático existente no hotel.

O controlo das bebidas do bar e do restaurante, é feito diariamente, através da contagem de todas as bebidas existentes, e têm de preencher uma ficha para verificar se a soma das quantidades vendidas e as existências, correspondem ao *stock* fixo.

Requisição Interna

A requisição interna é um documento muito utilizado no estabelecimento hoteleiro, como não podia deixar de ser é também o documento que se utiliza no hotel Foya Branca para requisitar qualquer produto do economato para outras secções da unidade hoteleira.

Em regras não é permitido entregar nenhum produto sem a referida requisição, o pessoal das outras secções tem de cumprir rigorosamente os horários estabelecidos para levantar as requisições no economato.

A requisição interna deverá ser emitida em duplicado, ficando o original na posse do armazém (economato) e o duplicado na posse do chefe da secção requisitante, para conferência da mercadoria.

Normas de distribuição das mercadorias utilizadas pelo hotel

As mercadorias deverão ser levantadas no economato a um determinado horário pré-estabelecido, por secção de forma a evitar agrupamentos desnecessários de papel. O cumprimento do princípio (FIFO) First In, First Out no qual os primeiros produtos a entrar serão os primeiros a sair. É comum utilizar o sistema FIFO como é o caso do Hotel Foya Branca na grande maioria dos produtos em gestão de alimentos e bebidas, no entanto, deve sempre garantir-se o aproveitamento dos produtos que se encontrem nos diversos armazéns há mais tempo e que apresentem datas de limite de consumo mais curtas (perto do prazo de validade), de forma a evitar perdas ou seja, por vezes, recebem-se produtos alimentares que têm validades inferiores aos produtos que se encontram em stock no estabelecimento, pelo que deve dar-se especial atenção na verificação das datas limites de consumo de ambos os produtos de modo que aqueles que apresentem menor validade fiquem a frente.

As mercadorias serão distribuídas diariamente através de uma requisição interna para as diversas secções. Nenhum produto poderá ser entregue sem o respetivo documento.

Diariamente e com o objetivo de apurar o valor total das mercadorias saídas do economato são elaborados um resumo de todas as requisições efetuado cujos valores são sucessivamente até o final de cada mês.

Codificação dos Produtos no programa PVD

Os produtos que entram no economato devem ser devidamente codificados não só para o tratamento informático, mas também devem ser identificados e registado para controlar saídas e entradas, facilitar a sua arrumação nos devidos locais, e assim ajudar no inventário de qualquer artigo. As mercadorias devem ser arrumadas por grupos ou divididos por família.

Gestão de Stocks

Antes de mais nada importa definir o que é um stock e gestão de stock. Segundo Zermati (1986) Stock é uma provisão de produtos destinados ao consumo, enquanto que gestão de stocks é uma área de administração de uma empresa, em que o desempenho desta área tem de ser o melhor possível visto que reflete diretamente nos resultados comerciais e financeiros de qualquer empresa. Gerir um stock é fazer com que ele esteja constantemente apto a responder às encomendas dos clientes, dos utilizadores dos artigos em stock.

O objetivo principal é garantir que, à partida, e de acordo com o histórico de venda, determinado produto não entre em rutura de *stock*. Assim por uma correta rotação de produtos em armazém, importa definir o *stock* mínimo de cada produto, para assegurar a satisfação dos clientes.

Ao conhecer o *stock* mínimo, estamos também a definir o ponto de encomenda, ou seja, o momento em que se deve efetuar a encomenda, tendo em conta quanto se deve encomendar.

Independentemente da entidade ser ou não hoteleira, estes partilham a seguinte dificuldade: como efetuar a manutenção e controle do stock. Apesar de este problema existir desde sempre, apenas no século XX se começaram a estudar e a desenvolver técnicas no sentido de lidar com esta questão, que se tornou mais relevante depois da Segunda Guerra Mundial, onde a incerteza era constante e que levou a que se dessem, de uma forma mais ou menos secreta, os primeiros passos na gestão de stocks. Se teoricamente, a gestão de stocks é a área das operações organizacionais mais desenvolvida, a prática mostra precisamente o contrário .

Stock de segurança

O stock de segurança é determinado diretamente através de previsões. Não conseguindo serem estas previsões absolutamente exatas, o stock de segurança irá funcionar como uma proteção quando a procura atinge valores superiores ao esperado. As principais variáveis a ter em conta são a procura e o tempo de aprovisionamento designado também por prazo de entrega. É nestas

variáveis que o stock de segurança irá desempenhar um papel fundamental na medida em que a satisfação da procura terá que ser garantida.

Custos de Gestão de Stock

Custos de aprovisionamento

Corresponde ao custo de processamento da encomenda, que poderá ser a compra feita a um fornecedor, mas também aos custos associados à inspeção e transferência do material, assim como os custos relativos à produção.

Custos de posse

São os custos diretamente relacionados com a manutenção dos artigos em stock, poderão ser de deterioração, impostos, seguros, custo do armazém e sua manutenção e custos do capital.

Custos de rutura

Estes custos surgem quando não há material disponível para fazer face ao pedido do cliente. Com isso, não só são gastas mais horas e trabalho na elaboração de novos pedidos, como em casos extremos poderá levar à perda do cliente.

Embora estes sejam considerados os três principais custos associados à gestão de *stocks*, refere ainda um quarto grupo, designado por ***custo associado à capacidade***, que são os custos relacionados com questões laborais como horas extraordinárias, subcontratações, despedimentos, formações e períodos de inatividade por parte do trabalhador

Gestão Administrativa dos Stocks

A Gestão Administrativa dos *Stocks* controla os fluxos de informação e fiabiliza os dados recolhidos, ao mais baixo custo, através:

- Da gestão eficiente do processo de receção,
- Do registo correto e funcional das movimentações,
- Do controlo do inventário permanente,
- Da gestão eficiente do processo do reaprovisionamento,
- Do controlo contabilístico dos *stocks*.

Crítérios Valorimétricos

A valorização de qualquer elemento do Ativo do Balanço de uma empresa tem reflexos naturais ao nível dos seus Resultados pelo que os critérios de valorização dos stocks têm de ser ponderados com toda a prudência.

Os critérios de valorização correntemente utilizados são os seguintes:

1 Custo médio ponderado

A utilização deste critério faz distribuir por todos os artigos em stock com o mesmo código, as alterações de custo resultantes de novas entradas. Obtendo-se assim uma Valorização ao mesmo custo de todos os artigos desse código. É um critério correntemente utilizado e bem aceite pelo Fisco.

Formula 1: Custo médio ponderado

$$\text{Custo médio ponderado} = \frac{\text{Valor do Stock} + \text{Valor da Entrega}}{\text{Qte. em Stock} + \text{Qte. Entrada}}$$

2 Custo standard

É fixado um valor standard para cada artigo de stock. Todos os movimentos se processam com base no valor estabelecido para o período de referência (normalmente 1 ano).

Os desvios, entre os valores reais e o standard fixado, vão a contas de desvios e são regularizados no final do exercício.

É um método também muito utilizado e bem aceite pelo Fisco.

3 LIFO – Last in First Out

Este critério assume que o último lote que entrou será o primeiro a sair.

Os artigos iguais são valorizados de acordo com o lote que esteve na origem da sua entrada.

As saídas são valorizadas em função do lote movimentado na ordem inversa da sua entrada (último a entrar - primeiro a sair).

Este critério conduz a uma tendência de inflacionamento do custo dos produtos produzidos, uma vez que se utilizam sempre os lotes mais recentes existentes em stock.

Em contrapartida as existências são tendencialmente subavaliadas, uma vez que se mantém os lotes mais antigos que integram o stock.

4 FIFO – First in First Out

É exatamente o inverso do anterior, provocando efeitos contrários aos apontados. As existências têm tendência a ser sobreavaliadas e as imputações aos produtos conduzem tendencialmente à sua subvalorização

5 NIFO – Next in First Out

Segue a mesma lógica do LIFO, considerando que as saídas se efetuam ao valor de mercado.

Este critério afeta sobretudo a valorização dos produtos onde são imputados os artigos movimentados.¹³

Ficha de Stock

A ficha de *stock* é importante documento do economato, pois é elaborado individualmente por cada produto. Destina-se a registar-se as entradas, saídas dando qualquer momento informação das existências bem como, os preços médios e ainda permite observar o nº de rotação num dado período.

O responsável por esta área terá que ter em consideração as políticas pré-estabelecidas no que respeita às compras e à armazenagem dos produtos.(Lopes, 2012)

Controlo Stock Fixo

O controlo consiste numa actividade diária, em que, são repostos todos os produtos vendidos no dia anterior. É feita mediante as facturas de vendas, em que são confrontados com os lançamentos. No final de cada mês, é feito o controlo das receitas e dos custos.

Utilidades dos Stock

- Serve primeiramente para fazer face á penúria, visto que foi com essa finalidade que os faraós constituíam stocks de trigo durante os anos de abundância para colmatar a insuficiência das colheitas durante os anos seguintes,
- Pode-se constituir-se stocks com uma finalidade especulativa; compra-se a baixo preço para revender na alta de preços,
- Permite também assegurar o consumo regular de um produto apesar da sua produção ser irregular, como é o caso do vinho,
- O stock permite fazer rapidamente face ás consequências desagradáveis de possíveis acidentes que podem se dar a qualquer momento principalmente no ramo hoteleiro

¹³ http://workshop.fpfistemas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=242&Itemid=266

- A existência de um stock nos previne contra as eventualidades de uma entrega, por exemplo se houver algo atraso,
- O stock evita o incomodo devido as compras ou entregas demasiado frequentes,

Inconvenientes dos stocks

- A fragilidade de certos produtos,
- A presença de uma material que não foi vendido o que acarreta custos, pois se não foi vendido não houve lucro

2.5 Controlo em F&B

O controlo de F&B é um instrumento de Gestão, que permite avaliar o desempenho da operação de F&B. Permite que sejam tomadas medidas corretivas, de forma a minorar os desvios existente entre os resultados estimados e os resultados verificados ou seja permite recolher, organizar, tratar e apresentar a informação, permitindo a adoção de eventuais medidas corretivas para cada situação. (Moser, 2002)

O controlo é feito através dos cálculos dos produtos que foram utilizados, as quantidades utilizadas de cada produto, e as bebidas consumidas nesses serviços, este tipo de controlo é aplicado com o objetivo de apurar os custos, as receitas e o rácio inerentes a esses serviços. Na análise das despesas, receitas e rácios há que separar as comidas e as bebidas.

Para o apuramento dos custos da comida é necessário que a chefe de cozinha do hotel forneça á assistente de direção de F&B a lista dos produtos e as suas respetivas quantidades, que foram utilizados nesses serviços. A obtenção da quantidade de bebidas consumidas nesses serviços é dada pelo relatório de vendas. É a partir desse relatório de vendas do dia em que se realizou esse serviço e da lista fornecida pela cozinha que se faz a análise das despesas, receitas e rácios, tanto para as bebidas como para as comidas, isso através de uma ficha.

A receita total é calculada da seguinte forma:

Formula 2 : Receita Total

$$RT = \text{Preço de Venda} \times (\text{vezes}) \text{ Quantidades Vendidas.}$$

O rácio dos produtos (bebida e comida) é calculado pela seguinte fórmula:

Formula 3 : Rácios

$$\text{Rácios} = \text{Custo Total: (dividido) pela Receita Total} \times (\text{vezes}) 100$$

Quanto menor for o rácio, maior será o lucro obtido pelo hotel. Esses cálculos permitem verificar se há prejuízos ou ganhos nesses serviços. Após o apuramento desses resultados, este é entregue ao diretor do hotel para verificar e analisar esses resultados. Os resultados de todas as semanas são arquivados numa pasta no economato.

Este processo de controlo é realizado todas as Segundas ou Terças-feiras de cada semana.

Análise de Índice de Rentabilidade e Popularidade

É um instrumento eficiente de gestão de vendas na medida em que permite avaliar a configuração entre a procura e a rentabilidade dos produtos que compõem a oferta de F&B no restaurante.

Tabela 2: Análise do Índice de Rentabilidade e Popularidade

Ementa	Qde Venda (%)	Ind. Popul.	P. Unit. Venda	P. Unit. Custo	Marg. Unit. Contrib.	Total Vendas	Total Custos	T. Marg. Contrib. (%)	Ind. Rentab.	Classe
A										
B										
C										
D										
E										
F										
Total										

Fonte 7: Elaboração Própria

Esta análise assume especial importância na avaliação do desempenho dos vários pratos que constituem o menu do restaurante, permitindo saber aqueles que realmente interessam vender e aqueles que devem ser substituído, isso num período de operação de 6 meses.

Para a análise de popularidade e da rentabilidade dos pratos há que ter em conta os seguintes itens:

Ementa (Prato) – Indica a designação dos itens de vendas.

Quantidades vendidas – Indica a quantidade de doses vendidas e o respetivo peso percentual no período em análise conforme os registos em P.O.S.

Índice de popularidade (IP) – este índice é dado pela seguinte forma:

Formula 4 : Índice de Popularidade

$$IP = \frac{\text{itens} \times 70\%}{100}$$

Desta forma, todos os itens cujas vendas representam valores percentuais de vendas, acima do índice da popularidade diz-se que tem alta (A) popularidade, quando sucede o inverso diz-se que tem baixam (B) popularidade.

- Preço unitário de venda – preço de venda de cada dose sem IVA Preço unitário de custo – valor do custo de cada dose, obtida através da respetiva ficha técnica de produção atualizada.
- Margem de contribuição (MC) – preço unitário de vendas líquido menos preço unitário de custo (representa a margem de lucro de cada dose)
- Total de vendas - quantidades de doses vendidas multiplicado pelo preço unitário de venda.
- Total de custo – quantidade de doses vendidas multiplicado pelo preço unitário de custo.
- Total de margem de contribuição – é a diferença entre o total de vendas e o total de custo. A percentagem calcula-se através da divisão de cada parcela pelo total de colunas de margem de contribuição.
- Índice de rentabilidade (IR) – este índice é dado pela seguinte fórmula:

Formula 5 : Índice de Rentabilidade

$IR = \frac{\text{total de margens de contribuição}}{\text{total de quantidades vendida}}$
--

- Classes – são dadas pelo cruzamento da popularidade e rentabilidade, podendo ser classificadas em star, plowhorse, puzzle e dog.
 - Pratos Star (AA) têm alta rentabilidade e alta popularidade. Há que manter constante a qualidade, a quantidade, a apresentação e o preço de cada prato, de forma a garantir a manutenção da procura. É necessário investir na produção, para manter um bom índice de rentabilidade. Estes pratos contribuem de uma forma decisiva para a rentabilidade do negócio. Caso esta iguaria seja um exclusivo do estabelecimento e não exista nos estabelecimentos concorrentes deverá aumentar ligeiramente o preço.

- Pratos Puzzle (BA) têm baixa popularidade e alta rentabilidade. É necessário aumentar a sua promoção, quer dando-lhe destaque e visibilidade na carta, quer através do esforço do empregado de mesa para vendê-lo. Deve-se baixar o preço de venda. São de difícil venda embora bastante rentáveis. Por vezes, a modificação do nome da iguaria (caso não seja uma iguaria original) pode ser suficiente para uma melhor visibilidade e aceitação.
- Pratos Plowhorses (AB), têm alta popularidade e baixa rentabilidade. Estes pratos devem ser mantidos no cardápio, embora haja que diminuir os seus custos e aumentar ponderadamente o preço de venda, com intuito de tornar esses pratos mais rentáveis. Estes são objetos de grande procura, no entanto revelam baixos níveis de rentabilidade. Deve-se analisar com detalhe a ficha técnica da iguaria de modo a verificar se existe alguma possibilidade de trocar algum dos ingredientes por outros com menor custo.
- Pratos Dog (BB), têm baixa rentabilidade e baixa popularidade. Estes pratos devem ser excluídos do cardápio, mas há que ter atenção se falta ou há rutura de algum produto no mercado que faz parte da composição do prato durante algum tempo e por isso obteve essa classificação, assim deverá ser mantido até a sua procura aumentar.

O melhor para o hotel é que a maioria dos pratos tenham a classificação de pratos Star e os pratos Puzzle, porque isso significa que os pratos estão a ser muito consumidos, são rentáveis e as pessoas conhecem esses pratos, logo o hotel vai lucrar com esses pratos.

Também é da responsabilidade do assistente de F&B a divulgação de novos produtos, por isso, há necessidade de planear, dirigir e coordenar as atividades relacionadas com a comercialização e a venda dos produtos e/ou serviços de uma empresa ou instituição.

2.6 Atividade comercial/Marketing

Para Paulo Nunes “[...] a gestão comercial é uma das tradicionais áreas funcionais da gestão encontrada em qualquer organização e a qual cabem a execução de tarefas de âmbito comercial e de marketing.”

O hotel Foya Branca não possui um departamento comercial, por isso quem faz o papel de gestor comercial é o Diretor Geral do referido hotel, e a ele cabe:

- ❖ Determinar os acordos e as condições de venda;
- ❖ Elaborar o plano de ação comercial para ser discutido com a direção geral;
- ❖ Supervisionar a administração das vendas;
- ❖ Lançar novos produtos/ serviços;
- ❖ Acompanhar o mercado e políticas dos preços;
- ❖ Participar e assegurar as negociações comerciais;
- ❖ Contratar operadores, conhecer quais as expectativas dos clientes, participar nas feiras, realizar visitas às instalações.

A Estratégia Comercial

A estratégia comercial do departamento de F&B, esta virada para a captação dos clientes da cidade que vão fazer suas refeições no hotel e também costuma usufruir dos serviços especiais que o hotel oferece.

A estratégia comercial depende muito do mercado que querem atingir, mas este mercado tem que ser escolhido quando pensam em construir o hotel, tendo em mente a cultura dos países. Esta área só pode ser proactiva se tiver um bom gestor.

Para os clientes nacionais o hotel pratica uma política de preços que se adequa a esse determinado segmento, e para isso o hotel utiliza os seguintes canais de distribuição:

- ❖ Através de Operadores Turísticos;
- ❖ Agência de Viagem;
- ❖ Internet;
- ❖ Empresas Diversas.

O hotel Foya Branca tem vários tipos de contratos que faz com os operadores turísticos no sentido de trazer mais turistas com refeição completa e oferecer os serviços especiais do departamento de F&B.

Estudo do mercado

Mercado significa o espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que procuram um produto ou serviço. (Chiavenato, 2004)

Tendo em conta que há muita concorrência as organizações procuram desenvolver serviços de excelência para uma maior satisfação dos seus clientes que se tornam cada vez mais exigentes, e por isso o estudo de mercado constitui uma mais-valia para o empreendedor na medida em que permite diminuir as incertezas, possibilitando o conhecimento e análise das possíveis fraquezas e forças da empresa, bem como as possíveis oportunidades e ameaças do mercado. Assim o estudo de mercado consiste em obter dados importantes que possibilitam a análise dos clientes, concorrentes, e outros destinos, de forma a ajudar na tomada de decisões

Deste modo o hotel procura conhecer ao máximo possível o mercado para tentar analisar pontos como:

- ❖ Tendências de mercado;
- ❖ Possíveis modificações na estrutura do mercado decorrente da evolução económica;
- ❖ Manobras da concorrência;
- ❖ Inovações, capazes de criar novas necessidades;
- ❖ Comportamentos e hábitos de compra;
- ❖ Distribuição espaço / temporal da procura;
- ❖ Procedência e estrutura económica dos clientes;
- ❖ Eficácia da comunicação;
- ❖ Aceitação dos produtos / serviços;
- ❖ Necessidades não satisfeitas;

Segmento de Mercados

Segmentação do mercado é a divisão do público em agrupamentos homogêneos, com uma ou mais referências mercadologicamente relevantes, sendo assim uma técnica que permite descobrir e explorar novas oportunidades mercadológicas. (Vaz, 1999)

Através do estudo de mercado, pode-se ainda identificar os segmentos de mercado que podem enquadrar no perfil do resort hotel, ou seja, permite escolher a própria clientela oferecendo-lhe

produtos/ serviços que a satisfaçam, tendo em conta os custos e a rentabilidade da segmentação de um mercado.

O resort hotel Foya Branca de acordo com essas características procura desenvolver um conjunto de contactos de forma a explorar os segmentos de mercado que mais interessam ao empreendimento.

Após estudar o mercado, bem como identificar os segmentos de mercado, o hotel desenvolveu o seu produto de forma a ir de encontro com essas características. É neste contexto que a empresa optou pela cozinha internacional de forma a captar clientes no mercado externo e interno.

A maior parte dos hóspedes do hotel fazem reservas no regime de pequeno-almoço incluído, e para melhorar a performance do F&B, foram criados mais dois serviços, o rodízio e o buffet de forma a atrair clientes do mercado interno.

Políticas de Divulgação / Distribuição

No mercado há inúmeras formas de promoção, mas para que essa seja valida é necessário saber escolher os canais adequados de divulgação, pois este canal deve ser eficiente e eficaz de forma a obter os resultados preconizados com a promoção. Há que enfatizar a análise dos resultados se serão proveitosos a curto, médio e longo prazo.

O Resort Hotel Foya Branca prima pela divulgação das promoções junto dos agentes de viagem / Operadores turísticos, da Imprensa, das empresas, das embaixadas / Câmaras de comércio, das companhias de aviação e público em geral, isso através de relações Públicas; Mailings; Visitas promocionais (porta a porta); Feiras / Workshops / Road Shows; Press releases; Fam trips.

Preços

Os preços deverão ser estudados de acordo com a qualidade das instalações, serviços prestados e mercado em geral. No que tange aos preços das comidas e bebidas são elaborados de forma a estarem em linha com outras unidades da zona, consideradas concorrentes:

- Carta de bar;
- Carta de vinhos;
- Carta do restaurante;
- Carta de snacks;
- Carta do mini bar;

Dado tratar-se de um Hotel Resort é aconselhável fazer uma segmentação das tarifas de alojamento, o mais alargado possível, para facilitar a sua comercialização e melhor rentabilizar os serviços.

Aquando da elaboração de packages é sempre incluída no mínimo uma refeição no hotel.

Seguidamente são indicados alguns packages que são elaborados como forma de promover os períodos baixos e atrair clientela segmentada:

- Dia de São Valentim;
- Carnaval;
- Páscoa;
- Pausa de fim-de-semana;
- Lua-de-mel;
- Programa de Natal e de Fim de Ano

Tarifas de preços:

Para estipular os preços de venda no Hotel Foya Branca deve-se ter em conta:

- ❖ Os custos fixos;
- ❖ Custo de investimento;
- ❖ A qualidade das instalações;
- ❖ A qualidade dos serviços prestados;
- ❖ A categoria do hotel;
- ❖ Preços da concorrência;
- ❖ Contexto económico.

Vendas

A venda é uma das principais prioridades de qualquer organização com fins lucrativos, assim sendo, obriga o gestor a fazer uso dos mecanismos de marketing adequados de forma a cativar o consumidor a comprar o produto.

Promoção Interna de Vendas

Os hóspedes são os primeiros potenciais clientes dos diversos pontos de venda existentes na unidade hoteleira. Sendo que durante a estadia do hóspede poderá consumir uma ou mais vezes no restaurante, bar ou no minibar. Logo a promoção interna surge como um instrumento fundamental para catalisação e maximização das vendas.

Na ótica do resort hotel as secções de bar e restaurante podem e devem ser locais privilegiados de ponto de encontro dos clientes, contribuindo assim para:

- Criar vida própria, fazendo com que os clientes “vivam o hotel”;
- Ajudar, através de clientes satisfeitos, na divulgação do hotel;
- Criar uma maior receita para a empresa.

Dada a dispersão e compartimentação destes serviços, os hóspedes nem sempre se apercebem ou não sentem necessidade de utilizá-los, por não estarem na sua rota normal de circulação. Haverá que despertar / informar os clientes de forma a aderirem às iniciativas e ofertas que lhes são dirigidas para frequentar estes locais, promovendo, para o efeito ações especiais, assim o hotel procura oferecer ao cliente:

- Serviços animados, em termos de atendimento;
- Assistência personalizada;
- Manter sempre as instalações limpas e arrumadas de acordo com a decoração original;
- Criar noites temáticas, com menus, decorações e animação adequados aos temas;
- Animação ao vivo em casos pontuais;
- Informar os clientes, dos serviços que existem à sua disposição, através de placares, carta de boas vindas assinadas pelo diretor, com oferta de uma bebida no restaurante, sempre que utilizem estes serviços, durante a sua estadia no hotel (mencionar sempre o nome do restaurante em horários de funcionamento);
- Comunicar pessoalmente com os clientes.

Convém ter presente que cada serviço terá de ser rentável por si próprio. Quanto maior número de clientes aderirem aos serviços, maior animação haverá e mais fácil será desenvolver outras iniciativas.

Os chefes procuram dar toda a atenção à organização e coordenação dos serviços, para que tudo decorra normalmente, de maneira que o cliente sinta bem e tenha um serviço de qualidade, sempre que utiliza os serviços.

Cada vez mais os não fumadores são pessoas intolerantes em relação ao seu bem-estar, perante os fumadores. Neste sentido o restaurante tem uma área específica reservada para não fumadores.

Promoção Externa de Vendas

A promoção externa das vendas de F&B deverá ser focalizada em duas vertentes diferenciadas, clientes individuais e grupos, cada uma das quais com características próprias na respetiva promoção.

A venda de um grupo é mais vantajoso economicamente do ponto de vista da exploração hoteleira, permitindo a obtenção de elevadas receitas.

Promoção externa para clientes individuais:

- Cartão cliente (desconto de 10%);
- *Happy hour*;
- *Mailings*;

Promoção externa para grupos:

- *Packages*;
- *Buffet*;
- *Rodízio*;
- *Descontos às empresas (á definir)*;
- *Cortesia*;
- *Eventos (desconto á definir)*.
- Tarefas Práticas Realizadas

Marketing

Marketing é sem dúvida, uma função primordial em torno do qual todos os outros devem girar. Com efeito o diretor de F&B deve participar ativamente na elaboração do plano de marketing de F&B, bem como acompanhar as vendas de grupos e serviços especiais de alimentação e bebida na unidade hoteleira, assumindo, por isso, um papel de responsabilidade em todas as vendas de F&B. (Moser, 2002)

O *marketing* surge como um instrumento fundamental na análise do mercado, na conceção do produto e na promoção das vendas. Para o hotel a gestão da crescente globalização da economia, tentam abordar aspetos tais como: tendências de mercado; os clientes têm acesso a diferentes mercados e a uma variada gama de opções de escolha de produtos e serviços, tornando-os cada vez mais exigentes e seletivos para se conseguir gerir e vencer num mercado cada vez mais

incerto e dinâmico. É necessário ter capacidade de antecipar essas mudanças, analisar o seu impacto e criar nestes momentos, novas oportunidades de negócio.

E para que isso aconteça a empresa tem que ter em mente:

Marketing Externo – é quando a empresa procura ter uma boa imagem perante a sociedade, através da publicidade.

Endomarketing ou marketing Interno- este tipo de *marketing* é feito em 3 vetores:

Comunicação - é ter dentro da empresa uma comunicação aberta ou seja dar voz aos colaboradores, assim como mantê-los permanentemente informados de tudo o que acontece dentro da organização.

Motivação – o trabalhador para se sentir parte integrante da empresa e disposto a dar o seu melhor deve ser motivado. A motivação não deve ser feita com base em dinheiro, mas sim tendo em conta os interesses individuais e o tipo de estímulo a que cada um reage.

Reconhecimento – Deve ser reconhecido por parte da empresa o desempenho do seu colaborador, este reconhecimento deve ser feito publicamente por forma a potenciar o seu efeito.

Marketing Interativo- este tipo de *marketing* é ter em conta o trabalho do outro e para isso a empresa deve proporcionar aos funcionários a possibilidade de executar por alguns dias as tarefas dos colegas, por forma a compreender melhor as dificuldades, e assim criar um espírito de equipa e facilitar o relacionamento funcional.

Estratégias de Marketing

O hotel Foya Branca desenvolve as seguintes estratégias de *Marketing*:

- ❖ Manter a qualidade dos serviços oferecidos;
- ❖ Fazer com que o hotel seja mais conhecido;
- ❖ Implementar novas formas de aumentar as vendas, para atingir novos mercados consumidores.

Características dos Serviços Hoteleiros

Intangibilidade: o serviço não tem forma física, logo não pode ser visto, tocado ou armazenado, mas sim percebido este facto torna mais difícil a tarefa do *marketing*.

Simultaneidade: outra dificuldade é o facto de a produção acontecer simultaneamente com o consumo, o que obriga a que o serviço seja bem feito a primeira. Em caso de erro não haverá outra oportunidade.

Variabilidade: a prestação de serviços hoteleiros dependerá de variações dos seus prestadores, isto é, quem, quando, onde e como. Estes serviços são prestados por pessoas diferentes em situações diferentes, portanto a cada momento a sua qualidade pode variar.

Heterogeneidade: a qualidade percebida varia de consumidor para consumidor, portanto torna-se extremamente difícil agradar a todos.

Perecibilidade: o serviço hoteleiro é considerado um dos serviços mais perecíveis; significa que não se consegue fazer *stock*, além de que o que não conseguirmos vender hoje pode considerar-se perdido.

2.7 Planeamento e gestão de Eventos

Os eventos remontam os princípios das civilizações, tendo as suas raízes na natureza social do ser humano, visto que o homem por ser um ser social sempre procurou formas de interação, assim os eventos surgiram de forma natural.

O evento é portanto toda a atividade onde uma determinada organização interage com os públicos diversos e específicos, com o objetivo de divulgar, capacitar, educar, promover ou interagir.¹⁴

Assim o evento não deixa de ser de grande importância para o departamento de F&B, pois serve para rentabilizar o mesmo, fortalecendo também a imagem da instituição.

O evento em geral para o seu pleno sucesso precisa antes da sua realização passar por um planeamento de forma detalhada e organizada abrangendo todas as etapas de sua programação, desde a sua idealização até sua conclusão.

Fases do evento

1ª Fase Solicitação do evento – é quando o cliente entra em contacto com o hotel para solicitar o evento, pode ser feito através de correio eletrónico, telefone, ou pessoalmente.

2ª Fase Elaboração e apresentação das propostas – depois de saber qual o tipo de evento que o cliente pretende, deve-se ainda saber algumas informações sobre, o número de pessoas, a data que pretende realizá-lo bem como a hora, em que espaço aberto ou fechado, tipo de decoração, conhecer o carácter do evento se é (familiar, social, profissional, política, religioso e outros), e tomar nota de algum pedido em especial e importante para executar o evento. A assistente de Direção de F&B apresenta a proposta ao cliente já com o respetivo orçamento.

A proposta do menu geralmente é composta por entradas, prato de peixe, prato de carne, acompanhamento, sobremesa. Compete ao cliente decidir se quer um orçamento com bebidas já incluídas ou se prefere que as bebidas sejam faturadas ao consumo.

3ª Fase Negociação da proposta - após a aceitação da proposta passa-se as condições de pagamentos. Deve ser feito um pré pagamento de 50 % três dias antes do evento e o restante depois do evento e caso as pessoas estipuladas não apareçam, não é da responsabilidade do hotel, portanto o cliente pagará a totalidade do que foi acordado.

4ª Fase Planeamento do evento - é nessa fase que se faz a distribuição da brigada e a coordenação interdepartamental e também as compras para elaboração dos pratos pretendidos.

¹⁴ <http://www.webartigos.com/artigos/o-que-e-um-evento/29848/>

5ª Fase realização – é quando passa-se a execução do evento ou seja a montagem, coordenação e controlo do serviço para que tudo saia de melhor maneira.

6ª Fase Avaliação - é verificar se o evento ocorreu em conformidade com o esperado tanto para o cliente como para o hotel, tentar saber através de uma conversa, se o cliente está satisfeito e se o evento foi de encontro com as suas expetativas, caso haja alguma reclamação, deve-se pedir sinceras desculpas e procurar saber em que sentido que o cliente não ficou satisfeito e fazer com que esse tipo de erro não volta a acontecer em outras ocasiões.

Planeamento de eventos

Planeamento é o ponto de partida, criação de estratégias ou táticas para alcançar os objetivos do evento. Consiste em delinear o que será feito e como será feito, com intuito de minimizar o máximo possível o risco de ocorrer imprevistos.

Assim, ao fazer o planeamento, há que levar em conta a disponibilidade dos produtos, dos recursos humanos e materiais, distribuição da brigada, pois deverá saber o número de funcionários que será necessário para suportar o evento, caso for necessário deve-se adquirir pessoal que trabalha em *part-time*, o evento não deverá abalar o funcionamento normal das atividades do Hotel. Por isso não se pode desfalcar a brigada.

Assim para melhor coordenação, a brigada é escolhida pelo responsável máximo desse departamento e pelos chefes dos setores abrangente. Há que definir os sistemas de trabalho a ser adotado durante o desenvolvimento do evento.

Para que o serviço seja impecável é necessário que haja uma coordenação interdepartamental ou seja tem a ver com a comunicação entre os departamentos, mais propriamente comunica-los a realização de evento.¹⁵

Realização do evento

É a execução do evento, para isso é necessário montar o serviço e coordena-lo.

Os setores envolvidos devem estar previamente informados, para que possam fazer o *mise-en-place*. A lavandaria fornece as rouparias necessárias se for o caso, a cozinha e o bar e restaurante devem requisitar os produtos necessários para a realização do evento. Esta fase consiste em colocar em prática o que se tinha delineado, ou seja a cozinha encarrega da preparação dos alimentos, o bar ou restaurante trata das bebidas e do espaço, esperando apenas pelos clientes

¹⁵ http://www.gtaa.com.br/empresa/organizacao_de_eventos_lilianenavarro.pdf

para começar o serviço. O serviço tem de ser o mais perfeito possível para ir de encontro com as expetativas/ solicitação dos clientes.

Avaliação

Esta fase consiste em analisar se os resultados definidos tanto pelo o hotel como pelo o cliente se foram ou não alcançados, ou seja se empresa conseguiu ir de encontro as expetativas dos clientes.

2.8 Gestão e Administração dos Recursos Humanos

Segundo Varão (2009) Recursos Humanos trata-se de todos os indivíduos a cargo de uma organização por meio de vínculo laboral, tendo deveres e direitos, e sendo objeto de gestão, ou também pode-se dizer que são indivíduos que trabalham nas organizações e que nelas desempenham uma determinada função com fins a alcançar objetivos determinados pela organização.

A gestão de Recursos Humanos tem por objetivo planejar, organizar, desenvolver, coordenar, e controlar técnicas capazes de promover desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colabora, alcançar objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Objetivos esses, para que sejam alcançados, primeiramente a empresa tem que fazer um planeamento dos recursos humanos da empresa que deve calcular e planejar tendo em conta quantas pessoas são necessários para satisfazer as necessidades dos seus planos de atividade, e também desenvolver políticas de recursos humanos mais adequadas a sua filosofia e as suas necessidades.¹⁶

O planeamento dos recursos humanos, por outras palavras pode-se dizer que é um diagnóstico ou um prognóstico. É ter as pessoas certas, nos lugares certos, nas ocasiões certas, enquanto política de recursos humanos referem as medidas pelas quais a organização pretende lidar com os seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais permitindo condições para o alcance de objetivos individuais.

A gestão dos recursos humanos diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso, todas as ações relativas a seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados. Também envolve a conceção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantem que as pessoas contribuem para alcançar os objetivos da organização. Por isso, a gestão estratégica de recursos humanos deve ser a gestão de e pela cultura, vista esta como um conjunto de normas, valores e crenças partilhadas pelos membros da comunidade organizacional. (Bilhim, 2011)

¹⁶ <http://ipps.iscte-iul.pt/attachments/article/123/Programa%202013%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos>

Gerir recursos humanos é uma tarefa inerente a todas as chefias sendo assim cabe ao responsável do departamento de F&B fazer o controlo e gestão do mesmo. No hotel este ocupa-se dos assuntos de recursos humanos do respetivo departamento. Assim é responsável para o recrutamento do pessoal, de avaliação de desempenho, do fornecimento de dados para o processamento da folha de salários e do mapa de férias, relativamente às áreas inerentes a esse departamento.

O recrutamento e Seleção

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer seu processo seletivo. Funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho, enquanto que a seleção de pessoas funciona com uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização. (Chiavenato, 2004)

O processo de recrutamento no Hotel Foya Branca é constituído por diferentes etapas, entre as quais, a necessidade de recrutamento, a análise, a definição da função, a prospeção interna e externa, a triagem das candidaturas, as entrevistas e a decisão.

No que tange ao recrutamento de pessoal, o assistente de direção de F&B ao verificar a necessidade de recrutamento, comunica essa necessidade á sua hierarquia e esta analisa a referida necessidade e dá a autorização de recrutamento. O hotel dá prioridade ao recrutamento interno; que atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, mas caso não houver nenhum funcionário dentro da empresa que se enquadra ao cargo, este escolhe o recrutamento externo que atua sobre candidatos fora da organização, para submete-los ao seu processo seletivo. A triagem das candidaturas é feita com base nas cartas de candidatura e do curriculum vitae. É nesta etapa que seleciona os candidatos que melhor se enquadra no perfil do cargo. A etapa seguinte é a entrevista que permite informar o candidato sobre as características do cargo e da empresa, bem como permite a empresa captar o máximo de informações sobre o candidato. Após a entrevista passa-se a próxima etapa que é a decisão, ou seja, é determinar o candidato que melhor se enquadra no perfil que o hotel estava a procura.

O funcionário desse departamento é-lhes exigido o cartão de sanidade, que deve ser renovado de 3 em 3 meses.

Avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2004) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar e estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Toda a pessoa precisa receber retroação a respeito do seu desempenho para saber como fazer seu trabalho. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades.

O desempenho de cada funcionário é de extrema importância para o bom funcionamento de qualquer organização, pois a organização depende dos seus recursos humanos; é a forma como o serviço é executado; que os clientes são tratados pelos funcionários, que vai determinar se a organização oferece um serviço excelente ou não. Por isso cabe ao chefe de cada departamento, neste caso o chefe do departamento de F&B avaliar seus colaboradores, vendo se existe lacunas, e tomando decisões acertadas para que sejam corrigidos no tempo certo, como por exemplo, aumentos salariais, promoções, transferências, e muitas vezes, demissões de funcionários.

No hotel foya branca os chefes de cada departamento avaliam seus funcionários, através de uma ficha de avaliação (**ver anexo 6**), realçando a assiduidade, pontualidade, empenho, criatividade, comportamento.

Horário de Trabalho

Os horários de trabalho são estipulados conforme as férias do pessoal, tendo em conta a previsão da ocupação, há quatro períodos diferentes de forma a cobrir todas as necessidades do serviço. Por exemplo:

Horário A- 7h00 às 15h00- destina-se a cobrir o serviço de pequenos-almoços, mise-en-place para o almoço e o serviço de mesas.

Horário B- 12h00 às 15h00 e das 19h00 às 24h00 – abrange o serviço de almoço e jantar.

Horário C- 16h00 às 24h00- cobre o período de tarde e o serviço de jantar.

Horário D- 10h00 às 18h00- faz o serviço de bebidas do bar e de apoio a piscina.

Também é função da assistente de direção de F&B processar o mapa de horas extras (**ver anexo 7**), onde constam as horas extraordinárias de cada funcionário nos respectivos dias, contabilizando o total de horas extras do mês, entregando o mapa de horas extras a contabilidade, pois cabe a este fazer o processamento do salário. A escala de serviço é feita juntamente com os chefes de cada secção, respeitando sempre os critérios determinados pela legislação laboral em vigor.

Após o período de 12 meses de vigência do contrato de trabalho os funcionários têm o direito de usufruir de férias. O mapa de férias é elaborado pela assistente de direção e F&B, que procura conhecer as preferências dos funcionários. Caso a preferência do funcionário coincidir com a conveniência de disponibilidade para o hotel, este funcionário poderá obter as suas férias na data desejada, mas se não coincidir então cabe a assistente de direção do F&B decidir a melhor data para férias, sendo que nos meses como Julho e Agosto, o estabelecimento não atribui férias aos funcionários visto que é um período de época alta.

Tabela 3: Quadro de R. Humanos do Dep. F&B

Descrição	Quantidade
Assistente de Direção de F&B	1
Chefe de compras	-
Ecónomo	1
Chefe restaurante	-
Sub. Chefe restaurante	1
Empregado de mesa 1	2
Empregado de mesa 2	1
Estagiário	3
Chefe cozinha	1
Sub chefe cozinha	1
Cozinheiro 2	1
Cozinheiro 3	3
Ajudante de cozinha	1
Pasteleiro	1
Copeira	2

Fonte 8: Disponibilizado pela Entidade Acolhedora

2.9 Gestão e Tratamento de Reclamações

Um dos grandes problemas de gestão de F&B é a noção de que a qualquer momento estamos sujeitos a uma reclamação, para que isso não aconteça são tomadas medidas de higiene e segurança, controlo de qualidade e qualidade do serviço.

No entanto pode sentir a necessidade de ocorrer a um instrumento legal que é o “livro de reclamação”.

Livro de Reclamação

Como todo estabelecimento, o hotel Foya Branca dispõe de um livro de reclamação, este deverá permanecer única e exclusivamente na receção. No departamento de F&B podemos ter reclamações sobre a demora das refeições, refeições em mau estado de cozedura e apresentação, as refeições chegarem frios á mesa, etc. Quando o cliente apresenta uma reclamação o rececionista de serviço deve inteirar do motivo da reclamação e tentar resolver o problema. Nos casos de maior complexidade, este deverá chamar o seu superior, de forma a solucionar os problemas e com isso encontrar as melhores soluções para o cliente.

No último caso se não for bem-sucedido deve apresentar o livro de reclamação ao cliente, para que este possa escrever a sua reclamação, que é um direito exclusivamente do cliente. O uso do mesmo implica informar as entidades responsáveis pela fiscalização dos estabelecimentos hoteleiros.

O cliente preenche então a folha de reclamação, que tem três vias, em que a primeira via deve ser enviado para o Ministério de Economia acompanhada de uma explicação do acontecido que deve ser escrito pelo responsável da unidade hoteleira. A segunda via é do cliente e a terceira, via fica no livro de reclamação para controle posteriores da tutela.

A reclamação é sempre um ato e um momento crítico, tanto para quem o faz como para quem a recebe. Devemos ter a capacidade de saber ouvir uma e outra.

As empresas só podem ser certificadas em relação às normas contractuais, pode-se dizer que a ISO série 9000 é um modelo de três camadas em que a ISO 9001 engloba a ISO 9002 que por sua vez engloba a ISO 9003. A ISO 9000 é um modelo de padronização.

ISO 9002, artigo 4ª alinha 13 e 14- esta norma é um modelo de garantia da qualidade que engloba a produção e a instalação. É a mais apropriada para a maioria das fábricas baseadas em processos de manufatura bem estabelecidos.

2.10 Relação Interdepartamental

O hotel é uma organização que deve funcionar como um todo ou seja os departamentos, as secções devem funcionar em conjunto para que possam satisfazer os seus hóspedes e clientes superando as suas expectativas. E no departamento de F&B (Food and Beverage) isto não podia ser diferente.

As secções do restaurante e bar têm relações com quase todas as secções do hotel nomeadamente com a Cozinha, é desta secção que os bares e restaurantes dependem mais, pois é através dela que os empregados sabem de qualquer particularidade dos pratos, como o acompanhamento, ou mesmo o que engloba o prato. É aos elementos da cozinha que os empregados de mesa transmitem os pedidos dos clientes, e outras informações.

A **receção** é a secção que fornece as informações ao departamento de F&B, nomeadamente as listas de hóspedes para que as secções organizarem o serviço; a existencia de meias-pensões ou pensões completas; pedidos especiais e reservas feitas pelos hóspedes nos restaurantes.

A **direção**, supervisiona todos os departamentos, não sendo exceção as atividades do F&B.

A **lavandaria**, visto que esta é responsável pela roupa das secções de restaurante/bar, cozinha, tanto das secções em si, como das fardas dos empregados.

Quanto a **manutenção**, quando existe algum problema ou necessidade de manutenção, seja de mudança de uma lâmpada, ou mesmo do arranjo de uma mesa.

A **secção das limpezas**, no que diz respeito à limpeza das salas de restaurante e bar, que vai desde o chão até as janelas.

O **departamento financeiro** no que refere a entrega dos dados para processamento de salários e inventário, disponibilização de verbas para as compras, entrega das faturas e entrada dos produtos nesse departamento.

PARTE III – APRECIÇÃO CRÍTICA

O estágio profissional realizado no Resort Hotel Foya Branca afigura-se de grande importância tanto para a vida profissional como pessoal, pois foi através das tarefas realizadas nas diversas secções que constitui este departamento que se desenvolveu capacidades, e também foi onde as habilidades foram aperfeiçoadas. Habilidades estas, que serão de grande valia para o futuro exercício profissionais, visto que só a teoria, não haveria permitido isso.

Cabe referenciar neste trabalho não só os objetivos alcançados, mas também outros pontos importantes como falar de algumas sugestões de melhoria para o departamento e consequentemente para o Hotel Foya Branca, as áreas onde decorreu o estagio que se identifica com o curso, fazer uma pequena análise critica, e também apresentar algumas dificuldades encontradas ao longo do estagio.

3.1 Áreas de Identificação com o Curso

O estágio realizado neste departamento se identifica muito com o curso de gestão hoteleira e turismo visto que quase toda a teórica de algumas disciplinas foi colocada em prática no decorrer do estágio. No que tange as cadeiras lecionadas a que referir a Gestão Financeira, Gestão de Recursos Humanos, Marketing Turístico e Hoteleiro, Relações Publicas e eventos, Manutenção, Operações Turísticas, Gestão de alojamentos e principalmente a Gestão de F&B pois este refere-se diretamente ao departamento no qual se realizou o estágio.

Durante os estágios tentou-se conjugar o que nos foi transmitido dentro da sala de aula, com as atividades desenvolvidas durante o estágio, onde tentou-se tirar o melhor proveito, pois estes estágios são oportunidades para adquirimos experiências úteis para o nosso futuro exercício profissional e principalmente descobrir qual a área em que nós nos adaptamos melhor.

3.2 Análise Crítica do F&B

De forma a compreender melhor a situação do departamento de F&B do hotel vai ser apresentado uma pequena análise, que visa dar a conhecer alguns aspetos que devem ser eliminados ou melhorados e também alguns aspetos considerados positivos, de entre os quais passa-se a citar alguns:

Pontos Fortes

- O hotel possui uma variedade de serviços que se apresentam como um diferencial competitivo em relação aos outros hotéis da ilha como por exemplo o rodizio e alguns serviços especiais realizados em épocas festivas e feriados;
- Também este possui um ambiente agradável, sendo uma mais-valia para este departamento visto que atrai muitos clientes que gostam de um lugar tranquilo, onde desfrutam dos seus serviços, principalmente aos fins-de-semana;
- Outro ponto que se deve salientar é facto de o hotel preocupar-se com os gastos relativamente a eletricidade e a água, visto que este possui uma estação de tratamento de águas residuais (ETAR), também usa o sistema de cartão nos quartos, - explica como funciona e dispõe de painéis solares.

Pontos Fracos

- Falta de profissionalismo dos empregados;
- Antipatia de muitos empregados pois levam os problemas de casa para o trabalho;
- Falta de pessoal qualificado;
- Desmotivação dos empregados;

3.3 Dificuldades Encontradas

No que tange as dificuldades, não há muito para dizer, pois os objetivos traçados tanto a nível pessoal e profissional foram atingidos, visto que já havia um certo conhecimento das áreas em que se realizou o estágio através dos estágios curriculares, e devido a isto a relação com os funcionários foi a melhor possível. Para além disso não se pode deixar de referir algumas dificuldades encontradas na área de Recursos Humanos e de gestão financeira onde não houve oportunidade de inteirar-se por inteiro de como estas áreas funcionam, visto que o hotel não dispõe de um departamento próprio para tratar dos assuntos referentes a estas duas áreas.

3.4 Recomendações / Sugestões

Os funcionários dessa área estão bem uniformizados, pois possuem vestuários de cor branca adequada e chapéus, apesar de alguns funcionários insistirem em não usar o chapéu, mas isso compete ao chefe de cozinha supervisionar e controlar. Outra inconformidade é o facto de não

utilizarem sapatos adequados. Pois esta área requer o uso de sapatos fechados, preferencialmente de couro para uma maior proteção contra os acidentes de trabalho (queimaduras e queda de objetos cortantes).

O hotel deve apostar na formação dos seus colaboradores, principalmente na forma como estes devem tratar os clientes, e reconhecer o esforço de alguns colaboradores, sabendo a hora que os deve recompensar, para que estes estejam dedicados e motivados dentro do ambiente de trabalho.

CONCLUSÃO

A realização deste estágio permitiu conhecer a dinâmica e o funcionamento do departamento de F&B. Foi bastante produtivo e benéfico pois pôde alargar os conhecimentos e ter contacto com a realidade diária do departamento.

Ao longo deste período teve-se a oportunidade de adquirir experiências enriquecedoras tanto a nível pessoal como profissional, que só com a prática não se consegue. Permitiu reforçar os conhecimentos já adquiridos e compreender a interligação que existe entre os diversos departamentos do hotel e a necessidade de haver uma boa comunicação entre os mesmos, para que assim se possa, realmente, ser prestados serviços de excelente qualidade.

No que abrange o hotel para além de não possuir conhecimentos dos departamentos de F&B dos outros hotéis da ilha, pode-se dizer que a satisfação do estágio profissional se ter realizado neste hotel é enorme, isto devido ao clima acolhedor do local e também da diversidade de serviços que este departamento oferece, em que os conhecimentos adquiridos na execução destes foram muito enriquecedores, e que serão aproveitados da melhor forma, colocando-os em prática quando houver a inserção no mercado de trabalho que se apresenta cada dia mais competitivo.

BIBLIOGRAFIA

- Bilhim, J. A. (2011). *Questões actuais de gestão Estrategica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Campos, P. (2012) *Gestão de Alimentos e Bebidas*. Portimão.
- Castelli, G. (2003). *Adminitração Hoteleira* 9ª Edição. Brasil: Educ: Editora da Universidade de Caxias do Sul.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus. .
- Foya Branca (2007). *Manual Comercial*. S. Vicente
- G.Nobis, H. e. (1996). *Manual Prático do Serviço de Restaurantes*. Lisboa, Edições Cetop-Centro de Ensino Técnico e Profissional á Distança, LDA.
- Lopes, F. (2012) *Gestão de Aprovisionamento*, Organização do Enomato.
- Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentos e Bebidas*. Portugal: Edições, CETOP, 2ª Edição.
- Quivy, R. (2003). *Manual de Investigação em Ciencias Sociais*. Lisboa: 3ª Edição.
- Uni-Mindelo. (2012). *Normas para elaboracao e Apresentação de Trabalhos Académicos e Científicos*. Mindelo: IESIG.
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: 1ª Edição, Edição Sibalo, Lda.
- Vaz, G. N. (1999). *Marketing Turístico*. São Paulo: Pioneira.
- Zermati, P. (1986). *A Gestão de Stocks*. Rua Augusto Gil, 35-A_1000 Lisboa: Editorial Presença, Lda.

Sites consultados

<http://www.foyabranca.com.br>, Consultado no dia 26 de julho de 2013 pelas 12horas.

<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh>, Consultado no dia 5 abril de 2015 as 15horas e 45 minutos

<http://www.significados.com.br/metodologia-cientifica/> , Consultado no dia 12 de maio de 2014 as 17horas e 12 minutes

http://www.vitrineturismo.com.br/images/arquivos/Historico_da_Evolucao_Hoteleira.pdf,

Consultado no dia 11 de abril de 2013 as 15horas e 57 minutos

<http://gestaohoteleira.blogs.sapo.pt/> , Consultado no dia 11 de abril de 2013 as 16horas e 43 minutos

<http://vomservicos.pt/haccp.asp> , Consultado no dia 22 de março de 2015 as 15horas e 17 minutos

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAANUUAK/area-abrangencia-restaurantes> , Consultado no dia 16 de março de 2015 as 16horas e 22 minutos

http://workshop.fpsistemas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=242&Itemid=266 , Consultado no dia 7 maio de 2015 as 16hoars e 28 minutos

<http://www.cmqv.org.website/artigo.osp/> , Consultado no dia 17 de setembro de 2014 as 15horas e 11 minutos

<http://webartigos.com> , Consultado no dia 12 de dezembro de 2014 as 16horas e 25 minutos

<http://www.cnc.org.br/> , Consultado no dia 12 de dezembro de 2014 as 16horas e 42 minutos

<http://pt.slideshare.net/> , Consultado no dia 5 de março de 2015 as 17horas e 45 minutos

<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/> , Consultado no dia 5 de março de 2015 as 18horas e doze minutos

<http://www.portaleducacao.com.br/> , Consultado no dia 5 março de 2015 as 18horas e 30 minutos

http://www.gtaa.com.br/empresa/organizacao_de_eventos_lilianenavarro.pdf , Consultado no dia 18 de abril de 2015 as 17horas e 45 minutos

<http://ipps.iscteul.pt/attachments/article/123/Programa%202013%20%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos> , Consultado no dia 5 de abril de 2015 as 18horas e 23 minutos

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de Controlo Diário de Bebidas do Restaurante/Bar

Data	_____/_____/____				
Produtos	StockFixo	Inventário	Quant.vendida	Requisição	Existência

Fonte 9: Entidade Acolhedora

Anexo 2: Ficha Técnica

<u>FICHA DE COZINHA</u>			FOTOGRAFIA	
PRATO:				
APLICAÇÃO: Restaurante				
Nº DE DOSES: 01				
PREÇO DE VENDA:				
LIQUIDO DOSE:				
QUANTIDADE	PESO	PRODUTOS	PREÇO UNID.	TOTAL
CUSTO TOTAL:				
CUSTO DOSE:				
RÁCIO%:				
<u>PREPARAÇÃO:</u>				
<u>FORMA DE SERVIR:</u>				

Fonte 10: Entidade Acolhedora

Anexo 3: Comanda

Comanda	Restaurante	
<p>Apart:_____ Nº:_____</p> <p>Data:_____/_____/____ Horas:_____</p> <p>Mesa:_____ Nº de pessoas:_____</p>		
Quantidade	Discriminação	Preço
Garçon nº:	Ass. do garçon:	

Fonte 11: Entidade Acolhedora

Anexo 4: “Check List”

Item	Você verificou hoje se...	Sim	Não
1	Os funcionários lavaram as mãos com água e sabão todas as vezes que começam o trabalho manipular os alimentos crus e cozidos ou tocar em alimentos estragados, comer fumar ou usar W.C.		
2	Todos os funcionários apresentam unhas cortadas, limpos, sem pinturas e sem joia.		
3	Estão os funcionários alertados quanto a não passarem as mãos nos cabelos, introduzindo dedo no nariz, nas orelhas e na boca durante o serviço.		
4	Não manipulavam alimentos com ferimentos e cortês.		
5	Se os homens estão com a barba feita e os cabelos apanhados e com a protecção na cabeça.		
6	Usam sempre uniformes e fazem a troca diariamente conserva-nos em bom estado de uso.		
7	Se estavam a comer na zona de preparação dos alimentos.		
8	Ao receber os produtos, estava presente para conferir a qualidade, o estado e as condições.		

9	Foram separados os produtos de má qualidade ou estragados fora (ou devolvidos) ou seja eliminados do seu possível uso.		
10	Os funcionários deslocados para a função sabem separar e lavar correctamente as frutas e hortaliças.		
11	As vasilhas estão em lugar limpo e seguro longe do chão e das paredes.		
12	Alguns produtos, até então conservados em latas ou pacotes foram guardados em recipientes ou quadros.		
13	Os legumes e frutos são bem lavados e depositados por 15 min em lixívia antes de servir.		
14	Na câmara os produtos recém-recebidos são conservados na prateleira inferior.		
15	Na câmara os produtos em preparação são conservados nas prateleiras intermediárias.		
16	Na câmara os produtos prontos são conservados na prateleira superior.		
17	Produtos altamente deterioráveis ou contamináveis são retirados do congelador na medida em que necessitam.		

18	O descongelamento de carnes é feito no refrigerador ou em água corrente em local limpo que não apresenta riscos de contaminação.		
19	Acompanhou as preparações, exigindo cuidados especiais de manipulação.		
20	A higiene dos utensílios e equipamentos foi realizada imediatamente depois do seu uso.		
21	A limpeza semanal apresentou um resultado e um visual bonito.		
22	O material de limpeza está separado dos demais devidamente identificados.		
23	Os funcionários sabem que não devem apoiar as panelas no chão.		

Fonte 12: Entidade Acolhedora

Anexo 5: Lista de Fornecedores do Hotel

Fornecedores	Produtos
Copa, S.A.	Produtos Alimentícios, Bebidas
Bento S.A.	Produtos de Limpeza
Semedo & Semedo	Tabacos
Serradas	
<i>Open Market</i>	Frutas
Dantas e Dantas	Produtos Congelados
Dona Margarida	Peixes, Mariscos
Cavibel	Refrigerantes, cervejas
Toy Duarte	Produtos Alimentícios
Talho Fauna, Pimenta e Verduras, Esperança	Carnes e Enchidos
Dona Tanha	Legumes e Hortaliças
Casa de queijo (são queijo)	Queijo de terra
Iton	Produtos Alimentícios, Bebidas e Produtos de Limpeza

Fonte 13: Adaptado de Foya Branca Hotel Resort

Anexo 6: Ficha de avaliação do funcionário

FICHA DE AVALIAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Mau	0-4	Mediocre	5-9	Suficiente	10-13
Bom	14-16				

COMPORTAMENTO E POSTURA DO FUNCIONÁRIO

Pontualidade ☐

Assiduidade ☐

Apresentação e higiene pessoal ☐

Comportamento e postura no local de trabalho ☐

Disponibilidade ☐

Espírito de equipa ☐

Interesse pelo trabalho desenvolvido ☐

QUALIDADE DO TRABALHO

Cumprimento dos procedimentos de serviço ☐

Conhecimentos profissionais ☐

Atendimento ao cliente ☐

Polivalência de funções ☐

Empenho e dedicação a empresa ☐

Capacidade de organização ☐

Autonomia e iniciativa ☐

Sentido de responsabilidade ☐

Rapidez e eficiência ☐

AVALIAÇÃO MÉDIA _____

Ocorrências verificadas

Causas

Consequências

Nome do funcionário: _____

Função _____

Período de avaliação: _____

Avaliação final _____

Data: -----/-----/-----/

Responsável

OBS:

Fonte 14: Entidade Acolhedora

Anexo 7: Mapas de Horas Extras

MAPA DE HORAS EXTRAS

FUNCIONÁRIO _____

SECÇÃO _____ MÊS _____

DIAS	FOLGAS	INICIO H.E	FIM H.E	TOTAL H.E	RESPONSÁVEL SECÇÃO	DIRECÇÃO
26						
27						
28						
29						
30						
31						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

NOTA: A entregar na contabilidade no dia 27 de cada mês

Fonte 15: Fornecido pela Entidade Acolhedora

GLOSSÁRIO DE ESPRESSÕES TÉCNICAS

LAND VIEW =Vista para a terra

SEA VIEW =Vista para o mar

PACKAGES =Pacotes

MISE-EN-PLACE= Organização do trabalho

LAYOUT =Projeto

TWIN =Quarto com duas camas

MAILING =Correspondência direcionada

FLYER =Panfleto publicitário

HAPPY HOUR= Tempo criado pelos hotéis para forçar a venda com base em descontos promocionais

PART-TIME =Trabalho temporário

FAM TRIPS = Viagens de familiarização

PRESS RELEASES = Comunicados de imprensa